مهارات في
الإدارة والقيادة والإشراف التربوي

الدكتور
محمد صبيح الرشايدة



الطبعة الأولى
2010

تبـــــادل ٢٠١٠

مؤسسة عبد الحميد شومان

مهارات في الإدارة والقيادة
والإشراف التربوي

مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي

تأليف

الدكتور محمد صبيح الرشايدة

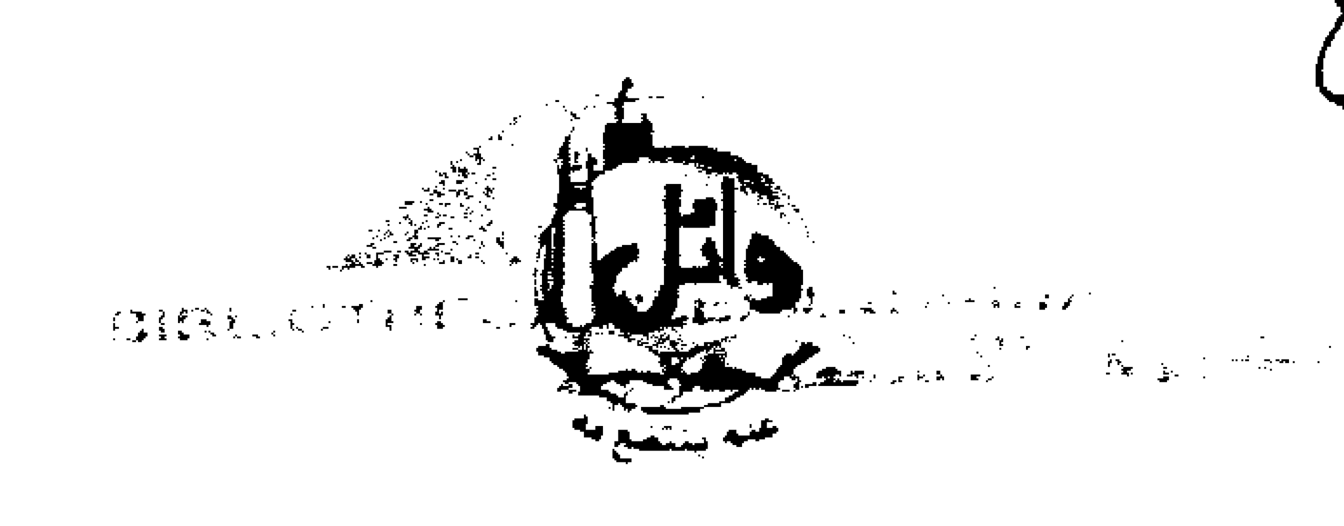


الطبعة الأولى

2009



طبع بدعم من وزارة الثقافة
2 0 0 9



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2008/10/3484)
الرشايدة ، محمد صبيح
مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي / محمد صبيح الرشايدة
- عمان ، المؤلف 2008
(209) ص
ر.إ. : (2008/10/3484)
الواصفات: الإدارة التربوية/ الإشراف التربوي/ التربية/ طرق التعلم/ التعليم
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : 371.2
(ردمك) ISBN 978-9957-11-792-4

* مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي
* الدكتور محمد صبيح الرشايدة
* الطبعـــة الأولى 2009



دار وائـــل للنشر والتوزيع

* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هـــاتف : 00962-6-5338410 – فاكس : 00962-6-5331661 – ص. ب (1615 – الجبيهة)
* الأردن – عمـــان – وســـط البـــلد – مجمـــع الفحيص التجـــاري- هـــاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

الاهـــداء

الى زوجتي ورفيقة دربي الغالية والى ابنائي وبناتي فلذات
كبدي والى أقاربي والى أصدقائي

والى حملة مشاعل العلم والمعرفة والادارة والقيادة والاشراف
التربوي الذين يقع على عاتقهم بناء أجيال وقيادات المستقبل
والتطوير التربوي النوعي والكمي
أهديهم جميعا هذا الجهد المتواضع آملا من الله العلي
العظيم أن يكون في ميزان حسناتنا جميعا

المؤلف الدكتور محمد صبيح الرشايدة

محتويات الكتاب

المقدمــــة

لو فكر المرء في اهتماماته الأساسية خلال أسبوع مضى لأكتشف أن أغلبها يتركز حول علاقته بالناس . فالاداريون . على وجه الخصوص . يتعاملون مع الناس . ويمثل تنسيق الجهد البشري جوهر الادارة والقيادة والاشراف التربوي كما يمثل حل المشكلات الانسانية بدوره دم الحياة في الادارة .

وفي الواقع أن الادارة والقيادة التربوية تشتمل على بعد العمل والبعد الانساني . وان الادارة مهنة مثيرة ومثمرة لأنها تهتم بنمو الناس وتطورهم .

يهدف هذا الكتاب الى تكوين وغرس مجموعة من المفاهيم والحقائق والمهارات والمعلومات والكفايات. وتعزيز قدرات ومهارات وقيم واتجاهات في الادارة والقيادة والاشراف التربوي .

ويشتمل هذا الكتاب على ستة فصول . يتألف الفصل الأول من الادارة ومفاهيمها وانواعها. والفصل الثاني يشتمل على الادارة والاشراف التربوي ومفاهيمهما والعلاقة بين الادارة والاشراف التربوي. الفصل الثالث يشتمل على ادارة الجودة الشاملة في الادارة . الفصل الرابع يشتمل على القيادة التربوية من حيث مفهومها وأنواعها وخصائصها. الفصل الخامس يشتمل على العلاقات الانسانية ودورها في الادارة والقيادة والاشراف التربوي . والفصل السادس يشتمل على الرؤية في ادارة التغيير في مدرسة المستقبل وأهمية ذلك في التطوير التربوي الشامل تخطيطا وتنفيذا وتقويما لان الادارة علم وفن.

وأسأل الله العلي القدير أن يفيد هذا الكتاب من طلب العلى . وأن يكون في ميزان حسناتنا والله ولى التوفيق وهو نعم النصير .

المؤلف الدكتور محمد صبيح الرشايدة

الفصل الأول
الإدارة

الإدارة . . مبادئ ومفاهيم ورؤية في الإدارة

لقد كـان تطوير نظرية الإدارة (theory of management) واختلاق مبـادئ راسـخة تـضبطها في قوالـب واطـر سـليمة مبنيـة علـى أسـس علميـة ومعـايير عـالميـة، مجـالا للبحـث المتواصـل والدراسـة المستفيضة علـى مـدار الـسنين. ومـن البـاحثين والـصناعيين المعـروفين والمـدراء المخـضرمين الـذين كانـت لهـم الخـبرة الواسـعة والبـاع الطويـل في مجـالات الإدارة الإنتاجية والتجارية والصناعية وغيرها، نذكر منهم علـى سـبيل المثـال هنـري فـايول، شيـستر بارنـارد، الفـين بـراون، فريـدريك تـايلور، بـيتر دركـر، اوليفـر شـيلدون، وهنـري دنيـسون. تعرف الإدارة بأنها هي المهمة التي تعنى بتحقيق أهداف معينة ومحددة للمؤسسة/للشركة مـن خـلال أشـخاص (أي المـوظفين) يعملـون ويتعـاونون ويتواصـلون ويتفـاعلون بعـضهم مـع بعض في مجموعات منظمة (organized groups) من اجل الوصول إلى هذه الأهداف. وقد تأخذ هذه الأهداف أشكالا متعددة حسب رؤية المؤسسة/الشركة أو رسالتها الـتي قامت من اجلها أو الاتجـاه الاسـتراتيجي الـذي رسمتـه لها في مجتمـع الأعمـال (business society)، كتحقيق الربح أو تعظيم إيراداتها (profit maximization)أو رفـع نـسبة حـصتها الـسوقية (market share)أو زيـادة حجـم مبيعاتهـا أو تحـسين مـستوى خـدماتها أو توسـيع رقعـة مـشاريعها الاسـتثمارية (إذا كانـت الـشركة ذات توجـه ربحـي(أو خدمـة شـرائح معينـة مـن المجتمع (إذا كانت المؤسسة ذات توجه غير ربحي) مثل المؤسسات غير الحكومية (NGOs) والـتي تعنـى مـثلا بتقـديم خـدمات خيريـة جليلـة ذات طـابع إنـساني واجتمـاعي أو مجتمعـي (services humanitarian, social, or civic) تهـدف إلى تحـسين ورفـع سـوية تركيبـة النسيج المجتمعي (societal fabric composition of).

وفيما يتعلق بالمزايا الشخصية للمسئولين الإداريين، يقول هنري فايول في كتابه المعروف "الإدارة الصناعية والعامة"(administration general and industrial) الذي نشر عام 1949، انه يجب إن تتوفر في هؤلاء الأشخاص صفات مميزة وفريدة تتلخص في القدرات الجسدية (physical abilities) مثل الصحة الجيدة والقوة البدنية، والقدرات الذهنية (mental abilities) مثل القدرة على الاستيعاب والتعلم والتكيف والحكم الحصيف على الأمور، والقدرات الأخلاقية (moral abilities) مثل الرغبة في تحمل المسؤولية، إلى غيرها من الميزات والقدرات الأخرى كالتحصيل العلمي total educational level)) والمهارات التقنية (technical skills) والخبرات المهنية professional experiences)). ومن خلال خبرته الإدارية في مجال الأعمال، يضيف فايول أن هناك خمس وظائف إدارية أساسية (وهي ما يسميها فايول عناصر الإدارة management elements of) وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والتحكم/السيطرة (planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling). فالمدير مثلا هو الشخص المسئول في المقام الأول عن تخطيط عمل ومهمات وواجبات الموظفين والمرؤوسين، وهو الذي يقوم بدور التنسيق بينهم، وهو الذي يقوم باختيارهم وتوظيفهم وتعيينهم في الشاغر المناسب، وهو الذي يقوم بتأهيلهم وتدريبهم مهنيا وتقنيا، وهو الذي يقوم بتوجيه التعليمات وإصدار الأوامر لهم، وهو الذي يقوم بمراقبة عملهم ومتابعة انجازاتهم، وهو الذي يقوم بتقييم أدائهم الوظيفي وقياس النتائج الفعلية لمجمل أنشطتهم العملية ومن ثم مقارنتها بالأهداف المنشودة حسب الخطط المرسومة والمعايير المحددة من قبل المؤسسة/الشركة، وهو الذي يقوم أيضا بتصحيح أية انحرافات سلوكية مهنية كانت أم شخصية تكون خارجة عن المسار الصحيح لحيثيات أو متطلبات العمل، أو قد تكون غير ملتزمة الالتزام الكلي المطلوب بالميثاق المؤسسي لأخلاقيات العمل (corporate code of ethics) وذلك من خلال إعطاء الإرشادات والتعليمات اللازمة لهم لكي يتمكنوا من تنفيذ ما هو مطلوب منهم تنفيذا دقيقا وسليما ضمن إطار استراتيجيات وبرامج وأهداف العمل الموضوعة.

وقد قام فايول بوضع مجموعة من المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة، نذكر منها على سبيل المثال أن الوظائف يجب أن يتم تقسيمها حسب التخصص العملي (work specialization)، مما يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق كفاءة اكبر في استخدام العمالة (utilization of labor efficient)، وان السلطة الإدارية للمدير هي مزيج من مكونين رئيسيين: الأول يتمثل في مركز المدير الوظيفي الرسمي (official job position) والثاني يتعلق بالوضع الشخصي للمدير (status personal) كخبرته العملية مثلا، وان على المدير أن يحصل على الولاء المؤسسي للموظفين وحبهم للعمل والتزامهم به (organizational loyalty and commitment) من خلال التعامل معهم بلطف وعدالة (kindliness and fairness). ومن أكثر المبادئ الرئيسية التي شدد على أهميتها فايول هي الحاجة الماسة إلى العمل الجماعي (team work) ومدى أهمية التواصل الفعال (effective communication) في الحصول على أقصى درجات التعاون بين أفراد المجموعة. كذلك ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية وهي أن المبادئ الأساسية للإدارة يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية ابتداء من ابسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات أو الشركات، إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك. أما شيلدون فهو يعتقد أن الإدارة تشمل مبادئ مهمة مثل تحديد سياسات المؤسسة/الشركة، وتنفيذ هذه السياسات، وتنسيق الوظائف. أما دنيسون فقد قام بتطوير مبادئ ومفاهيم ذات قيمة عالية في النظام المؤسسي للشركات، نذكر منها مثلا تحفيز الموظف (employee motivation) والعمل الجماعي. أما موني ورايلي فقد قاما بإضافة مبادئ ومفاهيم أخرى إلى المنظومة الإدارية، نذكر منها على سبيل المثال مبدأ التنسيق (principle of coordination) ومفهوم الوظائفية (functionalism) ومفهوم الصلاحيات الإدارية (managerial authority) والتي يصفها موني بأنها قدرة الشخص أو المسئول الإداري على التنسيق (the power or ability to coordinate). أما شيستر بارنارد فقد جاء هو أيضا بمبادئ ومفاهيم شديدة الحساسية كانت لها مساهمات كبيرة في تطوير نظرية الإدارة. ففي كتابه الشهير "وظائف المسئول التنفيذي" of the executive the functions

الذي نشر عام 1938، ركز بارنارد على ثلاثة مفاهيم إدارية رفيعة المستوى وهـي القيادة (leadership) والتواصـل مـع الآخـرين (communication) وتعـاون المجموعـة (group cooperation). وفيمـا يخـص اللامركزيـة (decentralization) في الإدارة وعمليـة صـنع القرار (decision-making process) يقول دركر أن اللامركزية تتحلى بحسنات عديدة، نذكر منها مثلا السرعة في صنع القرار وغياب النزاعات أو الخلافات بين الإدارة المركزية العليا ورؤساء الأقسام (central management absence of conflict between senior and division heads).

هناك أمور حساسة ومهمة جدا يتوجب على المسئول التنفيذي إما أن يتجنبها أو أن يحرص على الاهتمام بها. فمن الأمور التي يجب على المدير أن يتجنبها مثلا التصلب في الرأي لا سيما إذا كان يعلم انه فعلا على خطأ، وان لا يتناسى أبدا حقيقة بديهية وأساسية وهـي أن نجاحه في موقعه المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على موظفيه ومرؤوسيه الذين يشكلون بالنسبة إليه مصدر ونبع المعلومات التي يحتاجها باستمرار لإنجاح مهامه التنفيذية وعمله الإداري. كذلك يجب على المدير أن يقف على مسافة شاسعة عما يسميه بيتر دركر الغرور الإداري (managerial ego)، إذ أن التعنت الأصم والتشبث الأعمى بهذا المفهوم السلبي ممكن أن يؤدي بالمؤسسة/الشركة إلى الفشل الذر يع في تحقيق مصالحها وأهدافها الإستراتيجية مما قد يلحق بها إضرارا فادحة هي في غنى عنها، كأن يصل بها الحال مثلا إلى إعلان إفلاسها أو الخروج من سوق الأعمال بشكل قسري وبصورة نهائية. ومن الأمور شديدة الحساسية التي يجب على المدير أن يبتعد كل البعد عن القيام بها إجراء أية تغييرات أو تعديلات مؤسسية (organizational changes or modifications) دون المراعاة التامة لمصالح الموظفين الذين قد يتأثرون سلبا بمثل هذه الإجراءات، وان لا يقوم بتكليف الموظفين أية مهام بعيدة عن أو خارج دائرة اهتماماتهم الوظيفية، وان لا يوكل إلى مرؤوسيه (managers subordinate)أية صلاحيات إدارية (delegation of authority) قد تكون خارج مدى قدراتهم الإشرافية أو نطاق إمكانياتهم التنفيذية أو اكبر من حجم معرفتهم التقنية (supervisory skills or technical know-how) .

ومن بوتقة الأمور المهمة التي يتوجب على المسئول الإداري أن يعمل على تعزيزها والحرص على الاهتمام بها، نذكر مثلا انه يجب على المدير أن يبني ويقوي علاقاته العامة (public relations)داخل وخارج مكان العمل، وان يقدم كل مساعدة ممكنة مهنية كانت أم عملية لموظفيه ومرؤوسيه حتى يتسنى لهم تأدية عملهم على أكمل وجه، وان يولي اهتماما خاصا بالميزين والبارزين منهم كل في مجال عمله أو تخصصه المهني، وان يحاول أن يتفهم مشاكلهم الشخصية والعائلية، إذ أن الروابط الأسرية لها النصيب الأكبر في التأثير المباشر على حالتهم النفسية، الأمر الذي من شانه أن يؤثر سلبا على كفاءتهم المهنية أو نوعية أدائهم الوظيفي أو مستوى عطائهم في مكان العمل. كذلك على المدير أن يحترم الموظفين ويعترف بأهميتهم ويثمن جهودهم لما لهذا الإدراك الحسي من أهمية كبرى ليس فقط في تحسين الأداء المهني ورفع معدلات الإنتاجية بل أيضا في الحصول على ولاء وظيفي أعظم للمؤسسة/الشركة، وان يعمل على تحسين مهاراتهم المهنية والتقنية من خلال إتاحة كل الفرص المكنة لتعليمهم وتدريبهم مما يساهم في تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، وان يعمل على تنشيط الموظفين وشحن طاقاتهم ورفع معنوياتهم حرصا على أن لا يصابوا بحالة من الكسل أو الجمود أو القصور الذاتي (organizational inertia)وذلك منعا للترهل الوظيفي، وان يستخدم أسلوب الإقناع بدلا من إصدار الأوامر لهم من خلال التواصل الفعال معهم سواء في إرسال الإرشادات أو إعطاء التعليمات أو مناقشة أفكار جديدة أو إبداء مقترحات مفيدة قد تساهم في تحسين مستوى عملهم أو رفع سوية أدائهم الوظيفي. كذلك على المدير أن يعمل على إشراك الموظفين (active employee involvement) في المناقشات والتحليلات الإدارية للمؤسسة/الشركة (management discussions and analyses) كيفما أمكن، الأمر الذي من شانه أن يساعدهم على فهم اكبر لمجريات أمورها وتقدير أو في لمجمل أحوالها وأوضاعها وشؤونها. فعلى سبيل المثال، عندما يتمكن الموظفون والمرؤوسون من فهم كيفية سير المؤسسة/الشركة أو إلى أين تتجه في بيئة الأعمال (business environment)أو ماهية الحقيقة الفعلية لوضعها المالي أو السوقي أو التنافسي (financial standing or market/competitive position) فان هذا بلا شك

سوف يساعدهم على إدراك أعمق لحجم مسؤولياتهم المؤسسية وحساسية دورهم الوظيفي في تحديد مستقبلها وتوجهها الاستراتيجي وأهمية مشاركتهم الفاعلة في ترسيم حدودها على خريطة بيئة الأعمال، ناهيك عن تحمسهم واندفاعهم الشديدين لأداء عملهم على نحو أفضل، خصوصا إذا كانت معطيات المؤسسة/الشركة توحي بأنها في طور نمو وازدهار أو ترتقي من نجاح إلى نجاح اكبر أو تتقدم إلى الأمام بوتيرة أسرع. كذلك على المدير أن يستخدم معيارا أو نظاما معينا لقياس أداء الموظفين (a gauge for measuring performance) ومن ثم القيام بضبط نظام المكافآت performance-based rewards system على أساس التفريق بين مستويات الأداء المميز من العادي أو الضعيف أو الواعد الخ، فان وجود مثل هذه المعايير أو الأنظمة كم له من دور مهم وحيوي في متابعة وتصنيف نوعية أداء الموظفين، وبالتالي العمل على تحسينه أينما لزم الأمر.

وبيد أن هناك من يعتقد أن الإدارة هي علم بحد ذاته، فان هناك أيضا من يعتقد أن الإدارة هي فن، وان العلم والفن (في سياق مفهوم أو منظومة الإدارة) ليسا منفصلين بل مكملين لبعضهما البعض. فعلى سبيل المثال، يقول فايول في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (of scientific management the principles) الذي نشر عام 1913، أن الإدارة هي علم يرتكز على مبادئ ونظم وقوانين واضحة ومحددة. أما بارنارد فهو يرى أن الإدارة هي فن انطلاقا من اعتقاده أن التكنولوجيا العملية (practical technology) ممكن لها أن تصبح فنا تطبيقيا (applied art) من خلال ما يسميه المعرفة السلوكية (behavioral knowledge). فالفن (يضيف بارنارد) سواء كان طبا أو موسيقى أو هندسة أو إدارة، هو من أكثر إبداعات السعي الإنساني الذي تكمن مهمته الرئيسية في إيجاد استعمالات مفيدة للمعرفة العلمية.

ومن خلال خبراتي الشخصية في مجالات الإدارة والإشراف التربوي الفني والإداري والتخطيط الاستراتيجي والتطوير التربوي وتدريب الموارد البشرية، فإنني وفي رأيي المتواضع أرى أن الإدارة هي عملية شبيهة وقريبة من علم الاقتصاد، ولا عجب في ذلك إذ أن الاثنين يعتبران من فصيلة العلوم الاجتماعية. فكما أن الاقتصاد يقوم على خلق

التوازنات المطلوبة بين الأطراف ذات العلاقة (كرفع نسبة الفائدة مثلا لاحتواء التضخم وذلك من خلال العمل على تخفيض معدلات الطلب على القروض/التسهيلات المصرفية، وبالتالي تقليص نسب الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري مما قد يساعد على تراجع المستوى العام الأسعار)، هكذا هي الإدارة. فالإدارة في نظري عبارة عن موقف محدد يستطيع أن يقف من خلاله المسئول التنفيذي الأعلى (top-echelon executive)على مسافة متوازنة من ثلاثي زوايا أو كيان المثلث المؤسسي (organizational entity trio)بحيث يكون بإمكانه:

1) تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة/الشركة) كتحقيق مستوى أعلى من الأرباح أو المبيعات مثلا) بالشكل الذي يرضى عنه المالك الفردي أو الشركاء أو المستثمرين فيها.

2) المضي قدما بها إلى المزيد من التقدم والنجاح والاستمرارية مما يجعل أعضاء مجلس الإدارة راضين عن الأداء الإجمالي لعملياتها المؤسسية.

3) إنجاح عمل ومهمات الموظفين على النحو الذي يجعلهم يشعرون بالفخر والرضا عما قدموه من انجازات لصاحب العمل. وبهذا تكون قوى أو عناصر الاداره التنفيذية العليا (management force senior) قد قامت فعلا بتحقيق المصلحة العامة (general goodwill) لجميع الأطراف المعنية، بحيث تكون كلها قد خرجت من دائرة صراع الأعمال ومعضلة التوازنات المؤسسية الشائكة وحلقات شد الحبل اللامنتهية راضية كل الرضا عن مجمل الأداء العام للمؤسسة/الشركة (overall corporate performance) والنتائج التي استطاعت أن تحققها خلال مسيرتها المهنية والعملية. (انترنت / الإدارة).

جدولة الوقت

في هذه المقالة لن أتطرق إلى أهمية الوقت من الناحية النظرية ؛ ولكن سوف يكون حديثي عن جزئية عملية لكيفية التعامل مع الوقت وهي جدولة الوقت ، وأظن الأمر من هذه الناحية مهم؛ لأننا كثير ما نسأل أنفسنا عند انقضاء اليوم، أين ذهب وقتي؟كيف قضيت

نهاري؟ لقد كان بودي أنني فعلت كذا ، وتركت كذا ! وفي نهاية اليوم النتيجة : أنا لم أنجز شيئاً يذكر!

وكثيراً ما نسأل: لماذا فلان ينجز في يومه ما لا أستطيع القيام به؟ أليس اليوم بالنسبة لنا متساوياً فالكل يملك 24 ساعة في يومه؟ إن الفرق بين الأشخاص الذين ينجزون هدفاً تلو الآخر وبين الأشخاص الذين لا يحققون أهدافهم يكمن بدرجة عالية في عملية تحكمهم في هذه الأربع والعشرين ساعة. ولكي تتحكم في هذه الساعات ، قم بعمل التالي.

عمل قائمة زمنية :

لن تقوم بعمل رحلة حتى تعرف إلى أين ستذهب ، وما الطريق الذي سوف تسلكه ، وإلا تهت وضعت ، ولن تصل إلى هدفك ؛ وكذلك تحتاج إلى إيجاد خريطة زمنية مشابهة لتساعدك في إنجاز أهدافك .

فإذا أنت لم تخطط ليومك ، فسوف تصرف وقتك في أشياء غير مجدية ، وتضيع أوقاتك في أمور غير مهمة ، ولن تستطيع تحقيق أهدافك . ولتجنب هذه المشكلة قم بعمل سجل زمني مستمر، استقطع 10- 15 دقيقة من آخر اليوم لتخطيط عمل اليوم التالي ، وهنا يجب مراعاة عدة أمور:

أولاً: احرص أن يكون كتابة سجل العمل شامل لكل يوم . سجل في هذا السجل بداية ونهاية أي نشاط تريد أن تعمله على أن تكون الفترة الزمنية المخصصة واقعية ومنطقية مع طبيعة المشروع. سجل بهدوء واحرص أن تدون كل شيء ؛ لأن نسيان شيء ما لن يعطيك إنجازاً جيداً ؛ إذ يسبب خللاً في برنامجك اليومي. اعمل أولوية لقائمتك ، واجعل الأكثر أهمية في برنامجك في أفضل الأوقات الإنتاجية لديك ، وعند تزاحم الأوقات قدم عمل الأوليات . اجعل هناك تصنيف لكل مهمة: طويلة الأمد (ط)، قصيرة الأمد (ق) وقدر الوقت الذي تستهلكه في قضاء هذه المهمة فلا تحاول إنجاز كل شيء في لحظة.

ثانياً: في نهاية الأسبوع قم بتحليل ورقتك الزمنية. اكتشف ما الأعمال التي أدت إلى ضياع وقتك وأعاقتك من إنجاز أهدافك خلال الأسبوع. اسأل نفسك هذه الأسئلة:

ما أطول مدة قضيتها في عمل ما؟

ما أغلب الأشياء التي تعمل على إعاقة عملك؟

ما الأشياء التي تساعدك على إنجاز أهدافك؟

هل كل ما دونته كان ضرورياً؟

وهل ينبغي عملها الآن أو أن أجدو'ها في وقت لاحق؟

هل يجب عليك القيام بهذه الأعمال أو أنه يوجد شخص آخر يمكن أن يقوم بهذه الأعمال أفضل مني؟

إن وجود قائمة عمل أمامك محسوسة تستطيع أن تقيم من خلالها نفسك ، هل أنجزت ما أردت أم لا؟ وكم أنجزت من العمل؟ وما الأسباب التي منعتك من تحقيق ما دونته؟ دون إجاباتك، ثم اعمل خطة لإزالة الأنشطة التي تضيع وقتك. فحدد الأشخاص أو الأحداث التي تسرق وقتك حتى تستطيع التحكم والسيطرة على وقتك. ضع الحلول المناسبة للقضاء على هذه المثبطات القاتلة . وعند إنجازك شيئاً ما احرص على مكافأة نفسك ، وأفضل مكافأة تقدمها لنفسك هو بناء الثقة لديك بأنك قادر على استثمار وقتك وتحقيق كثير من الأشياء. وقد تواجه في بداية عمل قائمة يومية لأعمالك بعض التحديات مع النفس، وتعويدها على تنفيذ قائمتك اليومية؛ بل الغالب أنك ستفشل في البداية أو أنك سوف تحقق قليلاً من أعمالك المدونة، وهذا في الحقيقة ليس فشلاً؛ بل هو بداية النجاح ، فالصعود للقمة يكون خطوة خطوة، ولا يشترط أن تكون كاملاً، فالكمال متعذر ، ولكن يجب أن يكون لديك الكفاية "إن صحت التسمية" ، فهناك فرق بين الكفاية والكمال ، فالكفاح والإصرار من أجل الوصول إلى الكمال هو الكفاية وهو المطلوب. واحتمال كبير ألا تكون خطتك الزمنية جيدة أو كاملة في

البداية، ولكنها لا شك أنها سوف تتحسن مع اكتساب الخبرة. ومن أشد العوائق التي سوف تواجهها في البداية هو التأجيل ، وهنا سأتكلم عن هذه الآفة المهلكة للأوقات .

اقض على التأجيل:

كم نرغب بإنجاز أعمال كثيرة ولكننا نؤجلها دائماً إلى غد فنؤجل العمل ونسوف ، وسوف – كما قال أحد الصالحين – جند من جنود إبليس. ولذا تمر الأيام والشهور ولم نحقق ما أردنا بسبب سوف ، وللقضاء على سوف وخصوصاً إذا كان لديك عمل مشروع كبير ؛ فهنا عليك:

أولاً: أن تقسم هذا المشروع إلى أجزاء صغيرة.

ثانياً: اعمل برنامجا زمنيا لتنفيذ أول جزء من هذا المشروع.

ثالثاً: ابدأ مباشرة في العمل.

ستلاحظ بعد فترة من الزمن كم هو أمر سهل عمل هذا المشروع. فلن تعرف الملل ولا الإرهاق إذا قسمت المشروع إلى أجزاء صغيرة مع مدى أطول. ولكن هنا شرطاً ضرورياً ومهماً وهو التقييد بالوقت أو الحصة الزمنية المقررة لهذا البرنامج، احرص على الالتزام بالوقت بقدر المستطاع حتى وإن وجدت رغبة ونشاط في الاستمرار فيفضل عدم الاستمرار لأن استمرارك في العمل يعني أخذ الحصة الزمنية من المشروع اللاحق، وهذا يسبب تداخلاً في الواجبات، وإخفاقاً في بعض الواجبات الأخرى، فينبغي أن يكون النجاح ليس في مشروع واحد: بل يمتد هذا النجاح إلى جميع أعمالك اليومية، ولن يتم هذا إلا بالتقييد ببرنامجك اليومي بقدر المستطاع. إن تأجيلك للعمل بدون مبرر يعني قتل الوقت، وتثبيط الهمة، فالتأجيل عقبة كأداء في طريق بناء الذات.

هناك عدة أسباب للتأجيل:

أولاً: الخوف من الإخفاق:

فالشعور بالإخفاق وعدم النجاح يسبب تأجيل العمل والتهرب منه ومحاولة إيجاد المعوقات التي تمنع من الاستمرار في العمل، ويزداد هذا الخوف إذا كان هناك تقييم للعمل من الآخرين. فيبدأ في تأجيل العمل حتى يضيق الوقت، وهنا يقول إن الوقت غير كاف، وذلك بدلاً من أن يعلن إخفاقه وعجزه عن أداء العمل إذ يجعل الوقت غير كاف لإنجاز ما كلف به. والخوف من الفشل والسقوط قد يكون موجودا ، ولكنه يكون مشكلة إذا منع من العمل والمضي قدماً لتحقيق الهدف. ومن الطرق التي نتعامل فيها مع الخوف هو النظر إلى منبع هذا الخوف هل هو مبني على أساس صحيح، وتفكير منطقي مقبول أم أنه مجرد أوهام وافتراضات ليس لها أساس من الصحة. فإنك لو رجعت إلى مشاعرك وتأملت جيداً هذه المخاوف تجدها في الغالب عبارة عن أوهام اختلقتها نفسك. فاقض على هذه الأوهام ولا تلتفت إليها. أما إذا تبينت لك صحة هذه المخاوف وأنك لن تكون قادراً على إنجازك مشروعك فيمكنك أن تأجل هذا المشروع لوقت آخر تكون الأسباب التي منعتك قد زالت، ولكن احرص على التأكيد على الإيجابيات التي لديك وأنك قادر على عمل هذا المشروع. توكل على الله عز وجل وخذ بالأسباب المنطقية ولا تجعل الخوف يسيطر عليك ويقود سير حياتك، واسأل نفسك دائماً : ماذا يحدث لو أخفقت؟ عند إجابتك عن هذا السؤال، سوف تجد أن الأمر بسيط لا يحتاج كل هذا الخوف.

ثانياً: الملل والسآمة:

كثير من الأحيان لا يستطيع الشخص أن يمكث فترة طويلة من الزمن مع مشروع ما، إذ سرعان ما يعتريه الملل والضجر، فهو قد يكون تربى على التنقل من عمل إلى عمل آخر، أو من بحث إلى بحث آخر ، وفق الرغبات النفسية المتقلبة لديه. وهذا ناتج من سوء تربية، وعدم وجود الجلد والصبر والذي يعتبر مطلباً أساساً في نجاح أي عمل أو مشروع ذي قيمة . وللتغلب على هذه المشكلة عليك أن تمرن نفسك على الصبر والتصبر وفي الحديث "ومن

يصبر يصبره الله([1][1])" فالأمر اكتسابي ، ومن الأمور المساعدة لذلك جعل الحصة الزمنية في البداية قليلة للأمور التي تضجر منها ثم ابدأ بزيادة الوقت تدريجياً وبهذا لن تصاب بالملل ، اجعل ما تراه عملاً مملاً في الأوقات التي تشعر فيها بالارتياح النفسي، قسّم المشروع إلى أجزاء صغيرة فمثلاً لو كان مشروعك قراءة كتاب مهم ولكنه يصاحبك الملل فجزئه إلى أيام متعددة .

ثالثاً:عدم وجود الرغبة في هذا المشروع:

إقحام النفس في عمل لا تريده نتيجة حتمية ألا يكون هناك إبداع في أداء هذا العمل ؛ بل الغالب أن يصاحب هذا العمل التسويف والتأجيل . ولهذا احرص أن تحب العمل الذي تقوم به فهي نقطة أساسية لإتمام المشروع، وركيزة أساسية للاستمرار والإبداع ، ابحث في هذا العمل عن الإيجابيات لكي تكسبك التشجيع المعنوي حتى تنجز عملك، مارس أعمالاً أخرى تحبها لكي يخف الضغط الذهني لديك.

ابحث عن الحافز، فالحافز والدافع للعمل أمر مهم لطرد الملل والسآمة . وهناك عدة طرق للتشجيع والتحفيز منها على سبيل المثال معرفة الأشخاص الناجحين والالتصاق بهم ، ادرس شخصياتهم وتعرف على صفاتهم وكيفية مواقفهم تجاه الأحداث والأشخاص ، فصحبة القدوات لها أثر كبير في تغيير السلبيات إلى إيجابيات، وكذلك انظر إلى الأشخاص الذين تكره أن تكون مثلهم وادرس عاداتهم السلبية وتجنبها، تعلم من الطرفين لتبني ذاتك ؛ ولكن ركز على الأشخاص الإيجابيين .اتخذ صديقاً معيناً لك في إنجاز أهدافك ، اظهر له أهدافك وطموحاتك ، دعه يشاركك في التخطيط لتحقيق ما تصبو إليه ، كن قريباً منه حتى إذا ضعفت عزيمتك وتسلل إليك الكسل أخذ بيدك إلى النشاط والقوة ، اجعله رفيق دربك فالسير وحيداً في صحراء الغربة يشعر بالوحشة والخوف من المسير قدماً.

رابعاً: صعوبة العمل أو المشروع :

وهذه نتيجة الاختيار السيئ منذ البدء، فالإنسان لا بد أن يعرف قدراته وإمكانيته المتاحة وواقعه، ويتعامل وفق هذه المعطيات التي لديه ، فالمبالغة في أخذ مشاريع أو أبحاث أكبر من

طاقة الشخص في الغالب أنها تبوء بالفشل، فالتدرج في الأبحاث والمشاريع أمر أساس وضروري، إذ إن المشاريع الضخمة والكبيرة تعتمد على تراكم من الخبرات والتي يكتسبها من مشاريع صغيرة وهي مقدمات لمشاريع ضخمة.

أساطير حول جدولة الوقت:

كثير من الناس يظنون أن تنظيم الوقت يجعل الوقت مملاً، ويصعب التعامل مع الأشياء بمرونة مما يعقد الحياة، ويفقد المتعة. وهذا وهم كبير وخطير، وهو خوف مبني على غير أساس تجريبي أو علمي وإنما تبرير نفسي للتفلت وعدم ضبط النفس، وللقضاء على هذه الإشكالية اجعل التعامل مع الوقت أقل حزماً وشدة فاستخدم عبارات الإمكان والاستحسان، فيجدول البرنامج مثلاً بعبارة: يفضل عمل كذا، ويستحسن القيام بكذا... وهكذا حتى لا تشعر بالضغط النفسي في التقيد بالجدولة الوقتية ، ثم إذا رأى الشخص نفسه قد قويت قليلاً يستخدم العبارات الإلزامية في بعض الأحايين مثل: يجب القيام بكذا... ومقولة: أن الأشخاص المنظمين لأوقاتهم لا يجدون متعة في أوقاتهم ، وهم في حالة شد عصبي ، وهم وقلق وخوف ، الحقيقة أن العكس هو الصحيح ، فأكثر من يتمتع بالأوقات بدرجة عالية هم المنظمون لأوقاتهم ، فهم أولاً ينجزون أهدافهم ، ويحققون طموحاتهم ، وهم في الغالب لا يبحثون عن شيء يؤدونه ليقضون فيه أوقاتهم ، فلا تشكل لهم كيفية قضاء الوقت إشكالية ، فماذا أعمل في العصر ؟ وأين أقضي هذه الليلة ؟ وهكذا .. لا توجد هذه الأسئلة الدالة على الضياع والتيه في قاموسهم، وهذه قمة المتعة.

فقدان الثقة بالذات ، يعتقد بعض الناس أن تنظيم الوقت أمر متعذر بالنسبة إليه ، فهو ليس لديه القدرات والإمكانيات التي تجعله ينظم وقته ، فتنظيم وجدولة الوقت مخصوص بفئة معينة من الناس ، وخصوصاً في هذا العصر فالواجبات كثيرة ، ومتطلبات الحياة في ازدياد .والحقيقة أن العكس قد يكون هو الصحيح ، وأن فئة من الناس لا تستطيع أن تجدول وقتها كالجاهل والمريض ، أما أكثر الناس فهم قادرون على تنظيم أوقاتهم ، فتنظيم الوقت هو

مسألة قرار ثم تتخذ الوسائل والطرق المعينة إلى تنظيم الوقت ، وقد يكون هناك ضغوط خارجية تمنع من استغلال الوقت ولكن ببعض التأمل والتفكر في هذه العوامل الخارجية وإيجاد نوع من الترتيب والتحكم تستطيع أن تتجاوز هذه المقاطعات والصوارف، وقصة ابن الجوزي وكيفية استثماره للوقت مع وجود القواطع يدل على تعلمه كيفية العمل برغم هذه القواطع ، إن محاولة القضاء على الشواغل أمر متعذر ولكن تقليلها وكيفية التعامل معها أمر ممكن ، وهنا يحسن الاطلاع على بعض المؤلفات التي تبرز أهمية الوقت وكيفية التعامل معه.

الإفراط في التعقيد ، فتنظيم الوقت لدى البعض يعني جدولة كل دقيقة يومياً والتقيد بها، وهذا مفهوم خاطئ : بل يعسر تطبيق ذلك ، فكثير من الأحيان لا تسير الأمور وفق ما نريد ، فتأتي بعض الأحداث اليومية ليست على بالنا كما قال الله تعالى(يَسْأَلُهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ) (الرحمن:29) : وإنما المقصود من الجدولة هو أن يكون يومك مليء بالعمل المثمر ، بدون ضغط أو إجهاد ، مع إنه لا بد أن يكون في الجدولة أوقات قليلة تترك عفوياً حتى لا تصاب بالملل والسآمة.

لمح حول جدولة الوقت:

عند عملك مشروعاً ما لا تنظر إلى الوقت ولكن التفت إلى الفعالية، فالفعالية والإنتاجية هي الهدف الأساس، فليس صرف وقت أكثر هو الهدف وإنما الهدف هو صرف وقت أقل مع أكثر إنتاجية وفعالية. وهنا ينبغي معرفة الطرق الصحيحة لإنجاز العمل كالقراءة مثلاً يجب معرفة الطرق المثلى في القراءة وهكذا.

لا تقض وقتاً طويلاً لعمل أشياء صغيرة، وازن بين الوقت والعمل المطلوب.

ليكن لديك زمن يومي محدد لا تسمح لأحد فيه بأن يزعجك، تجنب الرد على الهاتف، أو تصفح الإنترنت، أو الجلسة مع الأسرة ، وإنما اجعل هذا الوقت لمعالجة أهم الأشياء لديك والمدونة في جدولك.

مع زحمة الحياة يكون من السهولة السقوط في فخ النسيان ، وقد تتذكر ما تريد عمله ، ولكن الجدولة تذكرك في الوقت المناسب ، الجدولة طريقة لإراحة الذهن من عناء التفكير والتذكر.

خطة عمل مدير المدرسة

العنصر : إجراءات عامة

التعريف الإجرائي للعنصر

أولاً : إجراءات عامة

1. حدد أبعاد الخطة(الأهداف ، والعناصر، الإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة ، والمنفذ ، والمستفيد ، وقت التنفيذ ، التقويم.(
2. حدد حاجات المستفيدين من الخطة (منسوبي المدرسة، المدرسة ، المجتمع المحيط بالمدرسة).
3. اجعل الخطة مرنة قابلة للحذف والإضافة لمواجهة الحاجات الطارئة والصعوبات المتوقعة.
4. حدد لزملائك دور في بناء وإعداد الخطة وتنفيذها.
5. اجعل من الخطة أسلوب عمل لجميع العاملين في المدرسة.
6. ابدأ بالأولويات وفكر في الأهم ثم المهم.
7. راع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة عند إعداد الخطة.
8. راع التغيرات المستمرة نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتقنية عند إعداد الخطة.

9. ضع أهداف الخطة في صورة إجرائية بحيث يمكن تنفيذها في زمن محدد ويمكن تقويمها بسهولة.

10. احرص على استمرار تقويم الخطة جنبًا إلى جنب مع تنفيذ الخطة لتعديل الإجراءات وحل المشكلات في حينها.

11. حدد النتائج النهائية من التقويم واستفد منها باعتبارها تغذية راجعة عند إعداد الخطط اللاحقة وتطويرها.

12. أعد خطة للعام الدراسي تبدأ من عودة المعلمين إلى نهاية العام الدراسي، ثم تجزأ إلى خطط شهرية وأسبوعية ويومية لزيادة فعالية الخطة السنوية.

13. احرص على أن تكون الخطة شاملة لجميع الأنشطة والبرامج والأعمال في المدرسة.

14. اعلم أن الرجل القادر على التخطيط قادر على تحقيق الأهداف من عمله الذي يؤديه.

15. عند توزيع أعمال الخطة بين العاملين لابد أن تراعى الآتي:

أ. ادرس إمكانات العلمية والجسمية والصحية لكل فرد في المدرسة.

ب. تعرف على الاحتياجات المهنية والاتجاهات والميول لكل فرد في المدرسة.

ت. وزع الأعمال وفق توصلت إليه من نتائج.

ث. درّب الأشخاص على كيفية أداء العمل الموكل إليهم.

ج. كثف المتابعة في بداية العمل لإصلاح الخلل وأثنائه للتقويم المستمر.

ثانياً : مصادر إعداد الخطة

اعتمد في بناء خطتك على المصادر التالية:

1. المصادر الشرعية.

2. سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

3. كتاب منهج المرحلة التعليمية (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية)
4. القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.
5. الأهداف العامة للتعليم وأهداف المراحل التعليمية ، وأهداف المواد الدراسية.
6. اللوائح والأنظمة الصادرة من خارج الوزارة ولها علاقة بالتعليم مثل لوائح الخدمة المدنية وغيرها.
7. خطة التوعية الإسلامية الواردة من إدارة التعليم.
8. خطة النشاط المدرسي الواردة من إدارة التعليم.
9. خطة الإرشاد الطلابي الواردة من إدارة التعليم.
10. خطة عمل مدير المدرسة للعام الماضي.
11. التقويم الدراسي للأعوام الدراسية.
12. دليل المرشد الطلابي.
13. دليل المعلم.
14. دليل النشاط المدرسي.
15. توجيهات الإدارة المدرسية وتوجيهات المواد الدراسية.
16. نتائج تحصيل الطلاب في العام الدراسي الماضي.
17. لائحة تقويم الطالب والمذكرة التفسيرية وما ألحق بها من تعليمات وتعاميم.
18. سجلات المدرسة في الأعوام السابقة (الإدارية ، النشاط ، الإرشاد ...الخ).
19. الحالات الصحية في المدرسة لجميع منسوبي المدرسة.
20. الحالات الاجتماعية في المدرسة لجميع منسوبي المدرسة.

21. الحالات الاقتصادية في المدرسة لجميع منسوبي المدرسة.

22. التعليمات والتعاميم المنظمة للأعمال التربوية والتعليمية والاجتماعية والصحية في المدرسة.

23. النظريات التربوية والنفسية والإدارية في الكتب والمراجع العلمية.

24. تجارب مدير المدرسة والتجارب التي استفادها من غيره والخبرات المنقولة له من غيره.

ثالثاً : عناصر الخطة

ضمن خطة عمل مدير المدرسة العناصر الآتية:

(1)المناهج الدراسية ومصادر التعلم:

1. احرص على مطالبة المعلمين بصياغة أهداف الدروس اليومية صياغة سلوكية إجرائية.
2. فعّل دور المكتبة المدرسية واربطها بالمناهج.
3. استثمر الرحلات والزيارات والمعسكرات في خدمة المناهج.

(2)النمو المهني للمعلمين والعاملين:

1. اجتمع مع العاملين بالمدرسة لمناقشة سير العمل وإجراءاته وحل مشكلاته.
2. خطط لبعض الدروس التطبيقية في المدرسة واشرف على تنفيذها.
3. نظم جداول تبادل الزيارات بين المعلمين واشرف على تنفيذها.
4. خطط للورش التربوية واشرف على تنفيذها.
5. زود العاملين بالقراءات والمطبوعات والنشرات التربوية.

6. انقد سجلات المعلمين وأعمالهم التحريرية بهدف تدعيم الإيجابيات وتلافي السلبيات.
7. تابع تنفيذ ملحوظات المشرفين الزائرين للمدرسة من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة.
8. عرّف المعلمين بخصائص النمو لطلاب المرحلة الدراسية.
9. عرّف المعلمين بحاجات المجتمع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والوطنية.
10. شجع العاملين بالمدرسة على الالتحاق بالدورات التي تفيدهم في مجال عملهم

(3) رعاية نمو الطلاب المتكامل:

1. اعقد الاجتماعات المتكررة مع فئات الطلاب، المتفوقين، والموهوبين، والمتأخرين دراسياً، ومتدني السلوك، ومتكرري الرسوب، ومتكرري الغياب أو التأخر، ومتكرري التقصير في إعداد الواجبات الدراسية أو إحضارالأدوات المدرسية.
2. اعقد الاجتماعات مع بعض أولياء أمور الفئات السابقة من الطلاب.
3. اعقد الاجتماعات مع عموم الطلاب واستمع إليهم، واهتم بما يدلون به من مشكلات
4. ادرس المشكلات التربوية والتعليمية والسلوكية والصحية والاجتماعية التي يعاني منها الطلاب.
5. خطّط لبرامج توجيه الطلاب وإرشادهم بعناية.
6. احرص على توفر الشروط الصحية في ما يقدمه المقصف للطلاب.
7. قم بإعداد برنامج لتوعية الطلاب بالنظام المدرسي.
8. ضع في ممر إدارة المدرسة صندوق للاقتراحات والآراء وأجب على ما يوضع فيه

(4) تحسين البيئة المدرسية ومرافقها:

ضمّن خطتك متابعة وتوجيه المسئولين عن:

1. نظافة المدرسة ومرافقها.
2. صيانة مبنى وأثاث وأجهزة المدرسة من خلال برنامج الصيانة الذاتية.
3. العناية بحديقة المدرسة والساحات والملاعب.
4. إرجاع الأثاث التالف إلى مستودعات إدارة التعليم.
5. تنظيم مستودعات المدرسة ونظافتها.
6. توفير أدوات السلامة والإسعافات الأولية.
7. مستودع جمع الأثاث التالف وغير الصالح وما يحتاج إلى صيانة.

(5)توثيق علاقة المدرسة ببيئتها المحلية:

1. أشرك أولياء الأمور للمساهمة في الأنشطة المدرسية.
2. أشرك بعض أولياء الأمور ممن لديهم القدرة كمستشارين في برامج المدرسة.
3. استثمر بعض أولياء الأمور ممن لهم القدرة على إقامة مشاغل تربوية لمنسوبي المدرسة وأهل الحي.
4. نظّم زيارات لمؤسسات المجتمع الصناعية والزراعية والاجتماعية والتعليمية ليطلع الطلاب عليها.
5. أشرك بعض أولياء الأمور في تقويم بعض البرامج التي تنفذها المدرسة.
6. ضع الخطط لمساهمة المدرسة في الأسابيع والأيام الوطنية.
7. نظّم برامج تعليمية للمساهمة في محو الأمية بالحي.

(6) التنظيم المدرسي:

1. شكل المجالس واللجان المدرسية.
2. شكل جماعات النشاط المدرسي ووزع تربية الفصول على المعلمين.
3. وفر السجلات والملفات المدرسية ونظمها، ودرب العاملين على استخدامها.
4. وزع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة.

رابعاً : إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة

1. قسم الأعمال المراد إنجازها في الخطة إلى عمليات فرعية.
2. حدد الوقت الزمني للتنفيذ وفقًا للتسلسل المنطقي للعمليات.
3. حدد الارتباط بين كل عملية وأخرى.
4. حدد آلية تنفيذ كل عملية.
5. حدد الاحتياج من العناصر البشرية والإمكانات المادية لتنفيذ كل عملية.
6. كلف من يقوم بتنفيذ كل عملية من منسوبي المدرسة.
7. درب الأشخاص على كيفية أداء الأعمال.
8. حدد وقت بدء العمل في كل عملية ووقت الانتهاء.
9. حدد طريقة تقويم كل عملية.
10. كلف من يقوم بتقويم كل عملية من منسوبي المدرسة.

خامساً : تقويم الخطة

تذكر أن تقويم الخطة يساعدك على الآتي:

1. التشخيص المستمر لجميع جوانب الخطة.

2. التعرف على السلبيات أثناء العمل ، من أجل العمل على علاجها ، والإيجابيات والعمل على تدعيمها.

3. التعرف على مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم.

4. تحديد خطوات التطوير والتحسين للخطة المدرسية مستقبلاً.

من أدوات تقويم الخطة المدرسية الآتي:

1. الزيارات الميدانية للعاملين أثناء العمل في أماكن تأديته.

2. الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة المشكلات والعقبات والصعوبات لإيجاد حل لها.

3. قراءة التقارير والملخصات المكتوبة عن سير العمل بعناية والاهتمام بما تحتويه من معلومات.

خطوات التقويم:

1. حدد أهداف سلوكية إجرائية للتقويم حتى تتمكن من إصدار أحكام علمية على ما تريد تقويمه.
2. حدد المجالات التي تريد تقويمها أو المشكلات التي تريد حلها.
3. اختر الوسائل والأدوات الملائمة لتقويم المجال ، ودرب الأشخاص الذين يتولون عملية التقويم

4. حدد طريقة إجراء عملية التقويم وزمانها ومكانها.

5. حلل البيانات والمعلومات واستخلص منها النتائج.

6. عدّل آلية التنفيذ ووسائله لتحقيق نتائج الأعمال وتحقيق أهدافها.

7. جرب الحلول والمقترحات قبل الأخذ بها كمبدأ يسار عليه.

المصدر : http://alidarh.net/ejraey/contents.htm

التعاون بين المدرسة و المجتمع

نصائح للمدير

هناك عدة أمور يتوجب على المدير العناية والاهتمام بها منها :

- ❖ تعريف الآباء ببرامج المدرسة و أوجه نشاطها .
- ❖ تزويد الصحف المحلية ببرامج المدرسة و ما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي .
- ❖ مقابلة الآباء و غيرهم من الأهالي الراغبين في مناقشة بعض المسائل التربوية .
- ❖ تنظيم مكتبة يستفيد منها التلاميذ و الآباء و الأهالي بوجه عام .
- ❖ تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على برنامج العلاقات العامة .
- ❖ المساعدة في تكوين جماعات الآباء و المعلمين و العمل معهم .
- ❖ العمل على إصدار صحيفة للمدرسة تعبر عن أغراض المدرسة و برامجها .
- ❖ مساعدة المدرسين الجدد و غيرهم من أعضاء هيئة المدرسة في التعرف على شؤون المدرسة و شؤون المجتمع المحلي .
- ❖ الإشراف على استخدام المجتمع المحلي لصالة الألعاب بالمدرسة و لصالة الاجتماع بها ولورشها و ملاعبها .
- ❖ الاشتراك في برامج مسح المجتمع المحلي .
- ❖ توضيح عمل المدرسة للأهالي في المجتمع المحلي بالكلام و الكتابة .
- ❖ إعداد المعارض مع أعضاء هيئة التدريس .
- ❖ تشجيع الآباء على زيارة المدرسة بدعوات عامة أو خاصة للتعرف على كافة نواحي النشاط فيها .

❖ كتابـة التقـارير عـن عمـل المدرسـة و عرضـه علـى مراقـب التعلـيم و علـى مدرسـي مدرسـته والأهالي في المجتمع المحلي .

❖ الإشراف على المباني و الملاعب المدرسية و معاينة صلاحيتها لبرامج العلاقات العامة .

❖ الإلمام بحاجات المدرسين و تعريف مراقب التعليم و المدرسين و الأهـالي بهذه الحاجات .

❖ العمـل مـع المجـالس و الهيئـات المحليـة إذا وجـد ضـرورة لـذلك {سمعان،ص1975,267 }

نصائح للمعلمين

إن النشـاط الـذي ينبغـي علـى المدرسـين القيـام بـه لتـدعيم العلاقـات بـين المدرسـة والمجتمع فيتلخص على النحو الآتي :

❖ مقابلة الأهالي في المجتمع لمناقشة مشكلات المدرسة معهم .

❖ عقد المؤتمرات و الاجتماعات مع الآباء لتعريفهم بعمل المدرسة و عرض مشكلات أبنائهم عليهم .

❖ زيارة بيوت التلاميذ و تشجيع الآباء إذا على زيارة المدرسة .

❖ إرسال خطابات للآباء إذا وجدت ضرورة لذلك .

❖ توضيح سياسة المدرسة ووسائل تنفيذها .

❖ الاشـتراك في أنـواع النـشاط المختلفـة في المجتمـع المحلـي بالإضـافة إلى اشـتراكهم في النشاط المدرسي .

❖ الإشـراف علـى بعـض الجماعـات الترويحيـة في المجتمـع المحلـي إذا وجـد أن إشـرافهم ضروري و مرغوب فيه .

❖ المساهمة في تحسين العمل في جماعات الآباء و المعلمين .

❖ الاشتراك في مسح و دراسة المجتمع المحلي مع من يعنيهم الأمر .

❖ تقويم نتائج العمل بالمدرسة في ضوء تحقيقها لحاجات و رغبات المجتمع المحلي .

❖ المساهمة بجهودهم في ألوان النشاط التي تساعد على مد خدمات المدرسة للمجتمع .

❖ محاولة فهم البيئة الخارجية التي يعيش فيها التلاميذ و التعرف على ميولهم و قدراتهم والعمل على تقدمهم و نموهم. {سمعان،ص268، 1975}

نصائح للمجتمع المحلي

إن أعضاء المجتمع المحلي يقومون أيضا بنشاط كبير يساهم في التقريب بين المدرسة و المجتمع ومن ألوان النشاط التي يقومون بها ما يلي :

❖ زيارة المدرسة و التعرف على نواحي العمل فيها .

❖ حضور المعارض و الحفلات التي تقيمها المدارس .

❖ التصويت في انتخابات المدارس.

❖ الاشتراك في المجالس الاستشارية للمجتمع المحلي .

❖ حضور الاجتماعات العامة التي تقدمها المدارس لأمر من الأمور .

❖ التعبير عن رأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدارس.

❖ تعريف المدارس بحاجات المجتمع المحلي التعليمية.

❖ طلب معلومات عن أي موضوع مدرسي .

❖الإطلاع على التقارير السنوية للمدارس و غيرها من التقارير.

❖ حضور أنواع النشاط المدرسي و الاشتراك في برامج الكبار التي تشرف عليها المدارس .

❖ ملاحظة حالة المباني والأدوات المدرسية و طرق استخدامها و توجيه ملاحظاتهم عنها لمدير المدرسة أو لمراقب التعليم .

❖ الاشتراك مع أعضاء هيئة المدرسة في تربية الأبناء .

و لا يقتصر برنامج التعاون بين المدرسة و المجتمع على مدير المدرسة و المدرسين وأعضاء المجتمع المحلي.فهو برنامج جماعي يقوم فيه رجال الإدارة المدرسية بدور القيادة ويعملون فيه مع المدرسين و مع كل من يعنيهم أمر المدارس. {سمعان.ص1975,269 }

أفضل موظف وأسوأ موظف

انطلاقاً من موازنة الكفتين بين الرئيس والمرؤوس فسوف نناقش في هذا الموضوع أفضل موظف .. وأسوأ موظف لكي يعرف كل موظف حقيقته، ويقيّم نفسه من أي الفريقين هو .

يعتبر الموظف هو الداعم الحقيقي لعجلة التطور والتنمية في المنظمة، ورافد قوي لزيادة الإنتاجية؛ بل لا يمكن أن يتصور أن نكون هناك نجاحات بدون موظفين يقفون وراء هذه النجاحات .

لقد اتفقنا على أهمية الدور الذي يلعبه الموظف في المنظمة، بيد أن الموظفين ليسوا كلهم على نمط واحد فهم يتفاوتون في الأفضلية، لذلك تسعى المنظمات جاهدة على اجتذاب الموظفين الجيدين لأنهم يحققون أهداف المنظمة على أكمل وجه، بينما تتجنب أو تُقيل الموظفين السيئين الذين ينخرون في المنظمة جذور الفشل والإفلاس.

لقد وضع العالم (دويكلاس مايكرو جر) نظريته المشهورة حول نوعية الموظف النفسية، وكيفية التعامل معه، فهذه النظرية تقسم الموظفين إلى مجموعتين :

يقول Anne Bruce و James's. pepitone في كتابهما "فن التحفيز" :

1. مجموعة (x)

تفترض أن العاملين لا يحبون العمل بطبيعتهم، ولذلك يجب أن يكونوا تحت إشراف مباشر، وهم كسالى وغير طموحين، ويتجنبون تحمل المسؤولية كما أن هدفهم هو الأجور فقط.

2. مجموعة (Y)

تفترض أن العاملين محبّون للعمل أصلاً، ويجب أن تتوفر لهم الفرص للإنجاز على أعلى المستويات، ويميلون إلى تحمل المسؤولية والإبداع والإخلاص في العمل كما أنهم متفانون في عملهم.

ونحن نرى أن هذه الافتراضات للموظفين تتأثر بنوعية العمل وبيئة العمل ونظام المنظمة ونوعية الموظفين.

إن الموظف الجيد هو بُغية المنظمات فتراه شعلة من الحماس والحيوية والعطاء فضلاً عن خلقه وسمته ووقاره وقيمه الثابتة التي لا تتأثر بالظروف أو الأحداث، تراهُ إيجابياً في مواقفه مع زملائه متقناً لعمله، منتجاً أينما كان، فأينما وقع نفع، فنجده محل تقدير الرؤساء والمرؤوسين؛ بل تجد أن العلاوات والمناصب تلاحقه والفرص تتوالى عليه.

أما الموظف السيئ فتراه سلبياً في عمله، فهو يؤخر العمل ولا يكترث به، وإن قام به ففيه من المثالب والأخطاء ومبدؤه ما لم ينجز اليوم ينجز غداً، وما لم ينجز غداً ... ينجز بعد شهر...، فضلاً عن سوء علاقاته مع رؤسائه وزملائه في العمل فهو كالتفاحة العفنة يجب إزالتها أو إزالة العفن منها. والمشاهد أنه يستحيل أن يقر الموظف السيئ بسوئه، بل ربما يعلق سوءه بالآخرين أو بالعمل، بل يرى نفسه أنه ضحية للآخرين، ويعمل ما في وسعه في سبيل إبعاد السوء عن نفسه.

وهنا قد يثار تساؤل وهو :

نرى أن العمل دائماً يوكل إلى الموظف الجيد، وترمى عليه أحمال وأعباء العمل لكونه حريصاً على العمل ومتقناً له، بينما نرى الموظف السيئ لا يلزم بالعمل الشاق، وإن كان لا بد من

عمل؛ فهي أعمال روتينية لا تقدم ولا تؤخر فهو شبه (في إجازة) على مدار العام، والمشكلة أن ما يتقاضاه من أجر قد يكون مساوٍ أو أكثر مما يتقاضاه الموظف الجيد !!. هذا التساؤل واقعي ولكنه ليس منطقياً، إن الموظف الجيد هو محل ثقة واعتزاز وتقدير واعتماد المسئولين عليه في إنجاز العمل، ولا يمكن أن يستغنى عنه لأنه مكسب للمنظمة، وعندما يقدم طلب نقل إلى مكان آخر واستقالته تحدث في المنظمة فجوة يصعب ملؤها إلا بمثل هذا الموظف الجيد، بينما الحال في الموظف السيئ يحدث النقيض فلا هو محل الثقة أو التقدير أو الاعتزاز من الجميع، ويمكن أن يستغنى عنه في لحظته، أما حالة الفرح والسرور فعند طلبه للانتقال أو الاستقالة.

هناك معايير يمكن من خلالها معرفة أفضل موظف .. وأسوأ موظف.

أفضل موظف	أسوأ موظف
إنتاجيته عالية	إنتاجيته معدومة
محل ثقة الآخرين	لا يثق به الآخرون
منجز للعمل	معوّق للعمل
ذو سمعة طيبة	ذو سمعة رديئة
يستمتع بالعمل	يتململ من العمل
قيم ومبادئ ثابتة	قيم ومبادئ متغيرة
لا تؤثر مشاكله الخاصة على العمل	يربط مشاكله الخاصة بالعمل
يعترف بخطئه ويعتذر منه	يلقي أخطاءه على الآخرين
يصل إلى عمله نشيطاً	يصل إلى عمله متثاقلاً
يحب التطور والتدريب	يحب الراحة والركود
يهتم بتحقيق الأهداف والإنجاز	يهتم بانتهاء الدوام والشهر

فقيّم نفسك (بتجرد)، وإذا وجدت خيراً فاحمد الله وإذا وجدت غير ذلك فأنت الخصم والحكم، وإذا أردت أن يتغير مَن حولك فغير نفسك.

الإشراف عن بعد ومتابعة سير العملية التعليمية والتدريبية عبر الإنترنت

تشكل صعوبة التنقل لرؤساء وحدة الإشراف بمجالس التعليم الفني والتدريب المهني وممثلي الإشراف على هذه المجالس بالإدارة العامة للإشراف الفني والتدريب المهني مشكلة كبرى حيث الالتزام بالمواعيد والارتباط بمجالات أخرى قد يراها البعض منهم بسيطة ويمكن حلها ولحل هذه المشكلة ضمنا بعملية ربط للوحدات التدريبية ببعضها البعض وإيجاد موقع للإدارة العامة للإشراف الفني يجرى على ضوئه بمتابعة سير العملية التعليمية والتدريبية والإشراف عن بعد وذلك عبر الإنترنت وتتلخص فكرة التجربة في وضع موقع خاص بكل مجلس يغذي فيه أعضاء الإشراف التخصصي ورئيس وحدة الإشراف بكل مجلس من مجالس التعليم الفني والتدريب المهني النماذج الخاصة بمتابعة سير الوحدة التعليمية والتدريب وذلك بعد الجولات الإشرافية قام هؤلاء المشرفون بها خلال الفصل الدراسي على الوحدات التدريبية

وخلاصة التجربة تتمثل في سهولة متابعة ما يقوم به المشرفون في مجالس التعليم الفني والتدريب من جولات على الوحدات التدريبية التابعة لهذه المجالس. حيث أن هدف هذه الجولات هي الاطلاع عن قرب على سير العملية التعليمية والتدريبية في تلك الوحدات . ولجعل كل ما يقوم به هؤلاء المشرفون سهلا دون معاناة في التمثل والاتصال ووضع جدول للمواعيد مع رو ساء الإشراف قد يتكيف مع البعض ولا التكييف مع البعض الأخرى بالإضافة إلى تقليل الخسائر المادية والتي سأميد رؤساء الإشراف والمشرفين المختصين في تلك الوحدات (من تمثل لمسافات بعيده واتصالات هاتفيه معظمها عن طريق معظمها عن طريق الهاتف الجوال الخاص بهؤلاء المشرفين) أموال طائلة هم بحاجة إليها وذلك لعدم

وجود أي مردود لها حتى خلال هذا العمل العظيم الذي يقومون به والفائدة العظمى هي مصلحة المتدرب في تلك الوحدات التدريبية .

وبعد هذه الجولات الخاصة بكل وحدة داخل الوحدة نفسها من قبل المشرفين المختصين وتحقيق الهدف منها . يقوم المشرف المختص بتعبئة النماذج الخاصة بجولته وكتابة التقرير ومن ثم وضعه في الموقع الخاص بمجلس التعليم الفني والتدريب المهني الخاص به ولسرية المعلومات فأنه لا يطلع على هذه التقارير سواء رئيس وحدة الإشراف بالمجلس ومن ثم يقوم هذا الأخير كتابة تقرير مختصر عن كل وحدة يضع فيه النقاط الرئيسية لكل وحدة وتخصصاتها ويضعها في موقع المجلس .

ومن هنا يكون دور ممثلي الإشراف بالمجلس والذي يعمل بالإدارة العامة بالإشراف الفني بجمع المعلومات من الموقع والاطلاع عليها وكتابة ملاحظات وذلك لمناقشتها مع رئيس وحدة الإشراف خلال الفترة انعقاد مجلس التعليم الفني والتدريب المهني بتلك المنطقة .التي يتم ضمنها .

ومحصلة التجربة هو أن يكون ممثل الإشراف ورئيس وحدة الإشراف بكل مجلس على إطلاع أول بأول على سير العملية التعليمية والتدريبية ومتابعتها في الوحدات التدريبية وإمكانية كتابة تقارير أوليه وفي أي وقت تطلب منهم قبل المسئولين بإدارة المؤسسة أو رؤساء المجالس بالإضافة إلى ذلك سهولة الحصول على هذه التقارير في آي مكان وأي وقت وذلك لارتباطي بالشبكة العنكبوتية (الإنترنت) .

وأخيراً هذه التجربة تجعل العمل الذي يقوم به ممثل الإشراف ورئيس وحدة الإشراف والمشرفين المختصين معظما وبمخطط زمني دقيق يعرف كل العاملين فيه مالهم وما عليهم في حقوق وواجبات يجب تأديتها خلال العام الدراسي . وبهذه الطريقة يتمكن العاملون في تعقل الإشراف وضع آلية محددة يمكن تطويرها أولاً بأول وذلك نتيجة فعليتهما ولسهولة متابعة تحديث البيانات دون عناء يذكر وبأقل الخسائر . كما أن هذه التجربة تساعد اجتماعات ممثلي الإشراف في وضع إلية جديدة للإشراف ومتابعة نتيجة لحسن التنظيم والتخطيط له

مـسبقاً وفـى هـذه التجربـة يطلـع رؤسـاء المجـالس علـى مـا يـدور داخـل الوحـدات التدريبيـة وطرحـها للمناقشة في اجتماعات المجلس وذلك لتحسين وتطوير العملية التعليميـة والتدريبية والتي هي الهدف الرئيس في وضع وجود مجالس التعليم الفني والتدريب المهني. المصدر: موقع الإسلام /انترنت /(محاضرات و دورات . الرشايدة . 2000- 2008م).

الفصل الثاني
الإدارة والإشراف التربوي
الإشراف التربوي

تعريف الإشراف التربوي

أهداف الإشراف التربوي

بعض طرائق وأساليب ومهارات الإشراف التربوي .

نشاطات وأسئلة وتدريبات

- هل يستطيع المدير أن يشرف على جميع المعلمين من مختلف التخصصات ؟
- هل يمتلك المدير الوقت الكافي للإشراف ؟
- هل هو مسوؤل عن عملية الإشراف ؟
- هل يتعارض هذا الدور مع المشرف التربوي ؟
- ما مستوى علاقة المشرف التربوي المختص بمدير المدرسة كمشرف مقيم؟
- ما تأثير الخبرة الإدارية والإشرافية في هذه العلاقة؟

تعريف الإشراف التربوي ومفهومه :

توجد تعريفات كثيرة للإشراف التربوي منها :

الإشراف التربوي هو " نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم ، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها " .

هو " عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتتفق وإياهم، وتسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات إصلاحه وتحسينه ".

وهو " العمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم " .

وهو " أن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم ". (الأفندي. 1995) .

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول بأن الإشراف التربوي هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس ، والعمل على تهيئة الإمكانات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريا وعلميا واجتماعيا وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة .

إذن الإشراف هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التربوية بكافة محاورها".

فهو عملية فنية تستهدف تحسين العملية التربوية داخل الصف الدراسي من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط المعلم والطالب والعاملون في المدرسة.

فهو عملية شورية تقوم على احترام رأي كل من المعلمين، والطلبة والإداريين وغيرهم من المتأثرين بعملية الإشراف التربوي.

فهو عملية قيادية تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلبة والإداريين في المدرسة وغيرهم ممن يكون لهم دور في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

فهو عملية إنسانية تعترف بقيمة الفرد وخصوصيته الإنسانية كأساس لمد جسور الثقة بين المشرف والمعلم والتعامل مع العلم وفقاً لإمكانياته وقدراته .

فهو عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف وفلسفة النظام التعليمي في الدولة .

أهم أهداف الإشراف التربوي :

لعل أبرز الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي لتحقيقها تتمثل في القضايا التالية:

(1) المنهج المدرسي: تنظيمه وتطويره وإثرائه وتكيفيه وفقاً لحاجات المتعلمين وأهداف المرحلة التعليمية.

(2) تنظيم البيئة التعليمية: تهيئة البيئة التعليمية بجميع عناصرها المادية والبشرية بما يساعد على توفير أفضل الظروف لحدوث عملية التعلم.

(3) التنمية المهنية: الإسهام في رفع المستوى العلمي والمهني للمعلم في الجوانب المتعددة لوظيفته (الفنية والإدارية والقيادية والإنسانية).

(4) التغيير والتطوير التربوي: تثقيف المعلمين وتهيئتهم لتقبل التغيير ومساعدتهم في تطبيق الأساليب والإستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم، وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة في تطوير ممارساتهم الصفية، وتوفير الدعم المحلي والخارجي لدعم هذه التوجهات.

(5) تحسين ظروف بيئة العمل: تنمية العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المعلمين والطلبة والعاملين والإدارة بالمدرسة، وتشجيع المعلمين على استخدام الطرائق الحديثة للتعامل مع مشكلاتهم، وتوفير المحفزات للتعلم والتعليم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والإشادة بالمنجزات وتقديم المكافآت المادية والمعنوية.

(6) تطوير علاقات الشراكة مع المجتمع الخارجي: إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وتبادل الآراء معهم بشأن بعض القضايا والمشكلات التعليمية، والاستفادة من خبراتهم الفنية والعلمية في إثراء المنهج المدرسي وحل مشكلات البيئة، والحصول

على الدعم المالي والسياسي من جماعات الأهالي المتمكنة في تنفيذ المشاريع التربوية بالمدرسة.

- **تعريف المعلمين بأهداف السياسة التعليمية للدولة .**

- تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ ، وهذا التحسين لا يكون عشوائيا ، بل يكون مخططا أي أن التوجيه (الإشراف) يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة .
- لابد في التوجيه من الاهتمام بمساعدة أفراد التلاميذ على التعلم في حدود إمكانات كل منهم بحيث ينمو نموا متكاملا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته .
- لا يتم التوجيه السليم إلا إذا كان تعاونيا بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ .
- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث ، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الاطلاع ، والدراسة والتجريب ، وذلك لتطوير أساليب تدريسهم ويتضمن هذا النمو المهني للمعلم ، كما يتضمن النقص الأكاديمي المهني .
- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف .
- الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية ، إذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف ، وتوجيه المعلمين المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء .
- أن الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعداده لا تكفي ، لذلك لا بد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني ، وسد النقص في تدريبه ، والعمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التدريس ، وتعريف القدامى من المعلمين بالمستحدث في عالم

التربية ، والتعليم ، ومساعدة المعلم المنقول حديثا ليتأقلم مع الوضع لينجح في عمله وليستمر في نموه المهني .

- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم ، وأن يسمح المشرف للمعلم بانتقاد أساليب وملاحظات المشرف وأساليب تدريسه ، وان ينتقي منها ما يناسب الظروف والإمكانات المحلية ، ولا بد أن يكون النقد بناء .
- يهدف الإشراف التربوي إلى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها .
- يجعل الإشراف التربوي المعلمين يقتنعون بأن ما يعملونه داخل الصف ، هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف سواء في الحديقة أو المختبر أو البيئة المحلية خلال زياراتهم ، ورحلاتهم أي يجعل المعلمون يربكون بين ما يدرسه الطالب داخل المدرسة وخارجها ، ويجب أن يشجع المعلمين على توجيه التلاميذ إلى التطبيق العملي لما يدرسونه . (الخطيب وآخرون .1998)

مفهوم الزيارة الصفية

الوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من :

- قدرة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
- ملائمة البيئة التربوية للطالب.
- فاعلية الطالب والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم.

أهداف الزيارة الصفية :

1) معرفة مدى تحقق أهداه الدرس.

2) الوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية للمعلم.

3) نقال الخبرة بين المعلمين.

4) الوقوف على بيئة التعلم.

5) استكشاف قدرات الطلاب والتحقق من فاعليتهم في الموقف التعليمي.

أنواع الزيارة الصفية:

- زيارة استطلاعية (أولية) معرفة الجو العام (الوقت .التحضير. الوسيلة.ضبط الفصل.
- (زيارة تدريبية. دورات للتعريف بالدرس الجديد .أهم الخطوات والأعمال المراد قياسها.
- زيارة تقويمية. عن مدى استيعاب الدرس لأهم الأعمال.

خطوات الزيارة الصفية

1. التخطيط والإعداد للزيارة الصفية.
2. تنفيذ الزيارة الصفية.

مع مراعاة ما يلي:

- دخول الصف بعد المعلم بوقت قليل.
- الجلوس بمكان يسمح له برؤية الطلاب والمعلم(آخرا لصف).

- عدم مقاطعة المعلم.
- عدم تدوين الملاحظات داخل الصف.
- الاجتماع بالمعلم بعد الزيارة الصفية.

مع مراعاة ما يلي.

- الحديث عن نقاط القوة لدى المعلم قبل نقاط الضعف.
- إتاحة الفرصة للمعلم لبيان وجهة نظره في الموضوعات المختلفة.
- تزويد المعلم بالمهارات التي تعالج جوانب الضعف.
- أن يسود النقاش جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- وجه النقد لأداء المعلم لا لشخصه.

وفي نهاية الزيارة يجب وضع الحلول للسلبيات مع المعلم:

- إعطاء دورة تدريبية أو تحديد نوع المشكلة والمساعدة في حلها.
- عدم الانفعال أثناء النقاش . (الأفندي 1995) .(الرشايدة محاضرات ودورات) .

علاقة الإشراف التربوي بالإدارة المدرسية

الإدارة : هي فن التعامل مع الإنسان وتنظيم مختلف الجهود والموارد والطاقات لتحقيق الأهداف المتصلة به.

وهي عملية تعبير عن تفاعل النظام الإداري . ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الإدارة المدرسية : هي جزء من الإدارة التعليمية التي تسيطر على التعليم في الدولة وتشرف على سياسته وتنفذ أهدافه

الإشراف التربوي : هو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة . تعنى بالموقف التعليمي ألتعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب.

وهو سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين عناصر ومدخلان العملية التربوية .وهي عملية لها مدخلاتها ومخرجاتها .

حل المشكلات واتخاذ القرارات : هي عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل .

مؤشرات تعاونية بين المدير والمشرف التربوي

- العلاقة الشخصية
- وضع الخطط الإشرافية
- رفع مستوى المعلم المبتدئ خصوصا والمعلمين بشكل عام
- وضع البرنامج المدرسي
- تصميم برنامج للنشاطات المختلفة
- تنقيح المنهج وتطويره
- إنجاز البحوث وخاصة الإجرائية.

تفعيل الدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة

المهارات الفنية والقيادية للمدير كمشرف تربوي:

(1) المهارات العلمية والفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير البنّاء والتساؤل الهادف، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والمعرفة بالأساليب الإشرافية المتنوعة،

والإسهام في تحسين بيئة التعلم، وإتقان مهارات التخطيط والإعداد والتنفيذ للبرامج والأنشطة التدريبية، والسعي لبناء الإشراف الذاتي للمعلمين.

(2) المهارات الإنسانية: وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسس مشكلاتهم، وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن المشاعر والآراء، والتعرف على ميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض، والعمل الجماعي، وقيادة اللجان.

(3) المهارات الفنية: وتتضمن القدرة على استخدام أدوات الحوار والتعبير، والإطلاع المستمر للمستجدات التربوية، واستخدام الوسائل المتنوعة في الشرح والإيضاح، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التفاعل الاجتماعي وتبادل الآراء مع الآخرين، والتنسيق للبرامج المختلفة وتكييفها للحاجات المتجددة في التربية.

(4) المهارات التنظيمية: وتتعلق بالمهارات الخاصة بتنفيذ البرامج التعليمية، وتقويم هذه البرامج وإصلاحها، والإشراف على البرامج المساندة، وتقدير فاعلية البرامج في ضوء الأغراض التربوية، وتحديد الاحتياجات التدريبية ورسم الخطة المناسبة لها.

نشاط / سؤال ما مجالات الإشراف التربوي لمدير المدرسة ؟

1- التخطيط الفعال.

2- اغناء المنهج وتقويمه.

3- التنمية المهنية للمعلمين.

4- إدارة الصفوف.

5- العلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي .

6- الامتحانات والاختبارات .

7- تقويم العملية التربوية في المدرسة .

مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

- تطوير المناهج
- الإشراف على الموقف التعليمي ألتعلمي وتنظيمه.
- الإشراف على النمو المهني للمعلمين .
- توفير التسهيلات التعليمية .
- تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم.
- تقويم العملية التعليمية .

القيادة الإشرافية الفعالة لا تتوقف على مجرد اختيار أو إعداد المدير المناسب في مؤهلاته ونوع تدريبه وفي خصائصه الشخصية بل تتطلب متغيرات وضعية وظيفية لا بد من توفرها وإن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة هذا الوضع له من حيث

1- علاقة القائد بالأعضاء ومدى تعاونه وتفاهمه معهم .
2- تنظيم المهام ووضوح الأهداف ووسائل تحقيقها .
3- قوة مركز القائد (مدير المدرسة) واتساع الصلاحيات المنوطة به . والقرارات التي يتخذها.

دلت الدراسات على أن هناك علاقة ايجابية عالية بين معنويات المعلمين ورضاهم عن العمل وبين المناخ المدرسي المنفتح.

والذي يساعد مدير المدرسة في الوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها هو اشتراكه الفعلي في المسئوليات التعليمية واعتبارها جزءا من مهماته القيادية والإشرافية لأن هذه المشاركة تعزز من مكانته كقائد تعليمي وتسهم في زيادة فهمه لحاجات

المعلمـين والتلاميذ. وفي إدراكه لدور المعلـم المتغير . والمدير الذي يهـتم بتحسـين ممارسـاته الإشرافية عليه أن يواكب تطورات المهنة وتغيرات المجتمع .

الإداري الـذي يريـد أن يعمـل علـى تفعيـل دوره الإشـرافي عليـه أن يـؤمن بعمـل الجماعـة وأن يملك القدرة على العمل مع الأفراد بصورة ايجابية ومفيدة . وأن يسعى إلى تحويل علاقته مـع المعلمين من علاقة رئيس ومرؤوس إلى علاقة زمالة مهنية يتخلـى فيهـا عـن ممارسـة السـلوك الفـردي ويتحـول إلى ممارسـة الـسلوك ألتـشاركي والتعـاوني . وذلـك لأن المعلمـين تـزداد حاجـاتهم إلى الاسـتقلال المهـني والاشـتراك الفعلـي باتخـاذ القـرارات المتعلقـة بعمليـة التعلـيم والتعلم .

نمط القائد المدير

- الديمقراطي المفوُض.
- الديمقراطي الاستشاري .
- المشارك الأبوي.
- الإجباري ألقسري.
- الأوتوقراطي يستمد قراره بالاعتماد على الآخرين .
- الديمقراطي المستقل الحر . (الرشايدة . محاضرات ودورات).

سؤال / ما الكفايات الإشرافية اللازمة والضرورية لمدير المدرسة ؟

1- الاتصال والتواصل والتفاعل.

2- الكفايات الفنية.

3- التخطيط الدراسي .

4- تطوير أساليب التدريس .

5- تنمية المعلمين علميا ومهنيا .

6- العمل مع الجماعات وبروح الفريق الواحد .

7- التربية والتنمية المستمرة (المستدامة) .

8- العلاقات العامة .

9- تطوير المناهج والكتب المدرسية .

10- العلاقات الإنسانية .

11- التغيير والتطوير والتجديد والإبداع .

12- التقويم المستمر . (بتصرف د. عبد الأمير ضاحي . محاضرات . البحرين .2007).

أمثلة لأساليب وطرائق ومهارات الإشراف التربوي :

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب وإنما يهمه الطالب ، وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعمليتي التعلم والتعليم ، وحيث أن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقدية للمواقف التربوية ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة ، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات والتجهيزات في المدرسة و صلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة . وهذا يتطلب قدرا كبيرا من التخطيط والتنظيم فلم تعد الزيارات الصفية المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي بالغرض فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها ، وخلق مدرسين مخادعين ومخدوعين ، وغالبا لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقية لديه نظرا لانعدام الثقة المتبادلة بينهما ولا تتاح الفرصة للمشرف ليطلع على المستوى الحقيقي للأداء ، فتكون تقديراته وبياناته غير دقيقة ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال ، وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وبتحسين

عمليتي التعلم والتعليم ، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم ، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة ايجابية فعالة ، في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم .

1. الزيارات الصفية : وهي زيارة المشرف للمعلم في صفه أثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع الطلاب (تدريس أو امتحان أو نشاط ....) ، وهذه الطريقة شائعة ، وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل وأخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب ،ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس ، ومن وجهة نظري فإن هذه الطريقة لم تعد تحقق أهداف الإشراف التربوي الشامل ، ويجب أن لا يعول عليها في عملية تغيير واقع التعليم بل تستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي لتساعد في عملية تخطيط لتنفيذ أنشطة إشرافية أخرى فعالة قادرة على إحداث التغيير والتحسين المطلوب في العملية التعليمية والتربوية ، كما أود أن أشدد على ضرورة أن يخبر المعلم عن موعد الزيارة قبل تنفيذها بيوم أو يومين ليستعد المعلم للزيارة (فزمن التفتيش ولى وذهب) .

2. اللقاءات التربوية والاجتماعات : وفيها يقوم المشرف بعمل اجتماع أو لقاء له مع المعلمين بغرض توجيههم وتحسين الأداء التربوي لهم ، ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة للمجتمعين (المشرف التربوي والمعلمين) قبل وقت عقده لتحقق الفائدة بشكل أكبر ، وأرى أن يجتمع المشرف بمعلميه بشكل دوري (بمعدل كل شهر مرة) لمناقشة أساليب وطرق تنفيذ الدروس ، ولا يجب أن يكون المشرف هو المصدر الوحيد للمعلومات والمقترحات بل يجب أن يشارك بها كل من المعلمين على السواء مع المشرف التربوي ويكون دور المشرف التربوي هو التنسيق وضبط العمل ، وعلى سبيل المثال ففي بداية العام الدراسي يفضل أن يجتمع المشرف التربوي بمعلميه لمناقشة أهداف المادة والطرق الفضلى لتنفيذ الدروس والاتفاق على أساليب التنفيذ المرغوبة .

3. ورشة العمل التربوية : هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس على الطلاب أو عدم توفر وسائل تنفيذ درس ونحو ذلك ، وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات ، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد (ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين ...حسب الموضوع والوقت المتاح) ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها ، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات المقترحات حول موضوع الورشة لتعمم في في الميدان التربوي للاستفادة منها ولتنفيذ ماجاء فيها .

4. الدروس النموذجية : هي دروس ينفذها معلم متميز للطلاب أو مشرف تربوي أمام المعلمين ، الهدف منها هو اطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفين على طريقة تدريس معينة أن نموذج جيد في التدريس ، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم ، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم فيها أو من مدارس أخرى ، وأشدد هنا على ضرورة موافقة المعلم وعلى ضرورة أن يكون المعلم المنفذ متميزا ، كما يجب أن يطلع المشرف قبل تنفيذ الدرس على الإعداد الكتابي ويساعد المعلم على تحسينه وتحسين طرق التدريس التي ستنفذ ومن ثم يطبع التحضير(الإعداد الكتابي) أو يكتب بطريقة جيدة ويصور بعدد المعلمين ويسلم لهم قبل وقت تنفيذ الدرس (ويلزم على المشرف تنظيم و تنفيذ ثلاثة دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي) لما لهذه الطريقة من فائدة ومردود تربوي على المعلمين .

5. الاجتماع الفردي بالمعلم : ويكون ذلك عادة بعد الزيارة الصفية للمعلم ، ويجب فيها على المشرف أن لا يتعجل في مناقشة الدرس مع المعلم بل يلزم على المشرف أن يبقى فترة وجيزة لوحده لترتيب أفكاره ، وتوقع ردود فعل المعلم على الملاحظات ، ومن ثم

الاجتماع بالمعلم واختيار الكلمات المشجعة له وذكر نقاط القوة في درسه ، من ثم يذكر المشرف النقاط التي يرى أن على المعلم ملاحظتها وتلافيها أو تحسينها ليكون درسه أفضل مستقبلا .

زيارة المدرسة : وفيها يكون هدف المشرف هو الاطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها وأداء العاملين فيها من معلمين ومرشدين طلابيين وغيرهم ، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة والرفع للجهات المسؤلة عن ما يلزم رفعه ويؤدي إلى تحسين العمل التربوي فيها .

الإشراف التربوي:

مفهومه وتعريفه

مر الإشراف التربوي خلال تاريخه، بوصفه عملية مساندة لعمل المعلم والمدرسة، بمراحل متعددة. وظهر له بالتالي تعريفات ومفاهيم مختلفة، تأثرت بنظرة أصحابها إلى المعلم وعملية التدريس وإلى الإشراف نفسه .

فعندما كان المعلم قليل متدني التأهيل، وكان ينظر للتعليم أنه عملية نقل معلومات مجردة إلى ذهن الطالب، كان الإشراف عبارة عن تفتيش يتم من خلاله متابعة أخطاء المعلم متابعة دقيقة وحثه على تصويبها ومحاسبته على ذلك، ومتابعة تقيده بأساليب نقل المعلومات المحددة سلفا وتطبيقه لها .

ومع ظهور مفاهيم تربوية جديدة في النظر إلى عملية التعليم وطرق التدريس ووظيفة المعلم، تأثر مفهوم الإشراف التربوي بها. فظهر الإشراف الصفي (الإكلينيكي) متأثرا بالمدرسة السلوكية (Behaviorism) وركز على مراقبة ودراسة السلوك الظاهري للمعلم في الفصل، وكيف يمكن تعديله بما يطور عملية التدريس.

ومع اشتهار مدارس النمو الإنساني في علم النفس ظهر الإشراف التطوري، للدكتور كارل جلكمان، وتبنى تقسيم المعلمين إلى فئات حسب مرحلة النمو الفكري التي يمرون بها . ومع الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية في العمل التربوي والإداري، بدأت تظهر أنماط من الإشراف متأثرة بها، فظهر الإشراف المتنوع، الذي يعطي للمعلم الحرية للاختيار من عدة أساليب إشرافية لتطوير نفسه، منها ما يكون فيه معتمدا على نفسه تماما .

فمفهوم الإشراف لم يكن منعزلا عن محيط التربية العام الذي يعيش فيه. ولذا لا ينبغي النظر بازدراء إلى المراحل السابقة لأنها ـ في الغالب ـ في وقتها كانت هي الأفضل والأنسب .

تعريف الإشراف التربوي

تختلف تعريفات الباحثين والتربويين للإشراف التربوي كثيرا .لكنها تدور حول تعريفه بأنه مجموعة الخدمات والعمليات التي نقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المعني مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم.

ويلاحظ أن هذا التعريف ينطبق على الإشراف بمفهومه الحديث، وليس على كثير من الممارسات التي يقوم بها "المشرفون" باسم الإشراف. فالإشراف بمفهومه الحديث يرمي إلى تنمية المعلم وتفجير طاقاته وتطوير قدراته متوصلا بذلك إلى تحسين تعلم الطلاب. أما مفهوم الإشراف القديم (وكثير من ممارسات المشرفين الآن) فهي تجعل تقييم المعلم هدفا نهائيا في حد ذاته.

ويلاحظ في تلك التعريفات أنها:

1. تنظر إلى الإشراف على أنه عملية مستمرة. فلا ينتهي عند زيارة أو زيارتين في السنة، أو بعد القيام بعملية التقويم.
2. تنظر إلى أن هدف الإشراف هو المساعدة في تنمية المعلم ، وليس اكتشاف أخطائه أو تقويمه فقط.

3. تنظر إلى الإشراف على أنه عملية وليس وظيفة. فالعبرة بالعمل لا باسم وظيفة القائم به .

فليس الإشراف وظيفة يمارسها صاحب المنصب، بقد ما هي عملية يتولاها أطراف متعددون: المشرف، أو زملاء المعلم، أو مدير المدرسة، أو المعلم نفسه .

ولأجل هذا التغير الجذري في عمل المشرف وأهدافه في عملية التعليم فقد مال بعض التربويين والباحثين في مجال الإشراف التربوي إلى تغيير الاسم نفسه بما يتوافق مع طبيعة العمل الجديدة لـ"الإشراف التربوي" ، بحيث يكون ـ مثلا ـ قائدا تربويا، أو أخصائيا تعليميا . لكن عند التأمل الموضوعي، يجد الإنسان أن "عملية الإشراف" وإن تغيرت كثير من ممارساتها وتغير شيء من مفهومها إلا أن أصل عملية الإشراف القائمة على النظر من الخارج يبقى أمرا أساسيا فيها، وهو ما يعطيها شيئا من الفاعلية ويساعدها على تحقيق أهدافها .

وليس مجال التعليم بدعا من غيره من المجالات في هذه العملية، فتكاد كل وظيفة متطورة (أي قابلة للنمو) يوجد في مؤسساتها نوع من الإشراف، يسعى إلى تطوير العاملين وإثراء خبراتهم ومحاولة علاج أي قصور وسد أي خلل، فردي أو جماعي، يحدث في العمل .

ومهنة التعليم أحق بذلك لأمور:

1. عملية التعليم والتعلم وما يتعلق بها نامية باستمرار، ولعل التدريس من أكثر المهن نموا.

2. هذه العملية مرتبطة بثروة ثمينة من ثروات الأمة، ويجب الحرص عليها والمتابعة الدقيقة لها.

3. المعلمون أدرى الناس بأهمية النمو الفكري والتطور المهني، فيفترض أن يكونوا أحرص الناس عليه، بالإضافة إلى أنه من متطلبات عملهم الرئيسة.

العلاقة بين التدريس والإدارة والإشراف

تعد عملية التدريس من العمليات الأساسية التي تسهم في إعداد الكوادر البشرية . وقد قسمت مهارات التدريس إلى ثلاث مهارات رئيسة يختص كل منها بأحد مراحل عملية التدريس الثلاث وهي :

❖التخطيط

❖التنفيذ

❖ التقويم

التنفيذ / ++ ==== عرض الدرس / التساؤل / إدارة الصف .....

التقويم = نواتج التعلم + = أداء المعلم

وأخيرا يتفق جميع التربويين بأن عملية الإشراف التربوي هي عملية فنية يقصد بها تحسين العملية التعليمية وتمكين المعلم من الناحية العلمية والمهنية لرفع كفاياته الأدائية في عمله . (الرشايدة . محاضرات ودورات 2000- 2008م) .

الإشراف التربوي مهام ومعوقات

مهام المشرف التربوي

مدخل:

المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلي تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة (أصول التربية الإسلامية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه).

لا تبدأ عملك بالتفتيش

أنّ المدرب أو المعلم هو احد المحاور الأساسية في العملية التعليمية والتدريبية وأنت كمشرف مناط بك القيام بزيارة لذلك المتدرب /المعلم فنقول لك لا تبدأ عملك بالتفتيش ! فهل فكرت في اتجاهات معلميك أو مدربيك نحو زيارتك ؟ هل حاولت معرفة ما يتوقعونه منك، وكيف ينظرون إليك؟ أن بعض المتدربين ينظرون إليك كمفتش جاء ليرى بعض عيوبهم بينما يرى آخرون أنك قادم لمساعدتهم ! فما الصورة التي تريد أن ينظر إليها المدربون ؟ مفتش أم مساعد؟ أن الإجابة تعتمد عليك، وعليك وحدك!

وإليك بعض النقاط التي قد تساعدك على الابتعاد عن التفتيش:-

1- حرر نفسك من إفتراضيات أن المدربون غير مؤهلين ولا مخلصين ويرتكبون الأخطاء وعلي مراقبتهم والتدخل مباشرة في تصحيح أخطائهم، فمتى استطعت أن تتحرر من هذه الافتراضات فإنك تكون قد وضعت نفسك في موقع مناسب للابتعاد عن التفتيش.

2- لا تفاجئ المتدرب داخل قاعة التدريب، قد تضطر لذلك بسبب صعوبات إدارية أو فنية ولكن عليك أن تقاوم هذه الصعوبات، انتظر المدرب حتى ينهي حصته واجتمع معه وتعرف عليه، وتحدث معه ووضح له ما تريد، اجعله يشعر أنك قادم لمساعدته.

3- كون معلومات أولية عن المتدرب، اسمه، تخصصه، خبراته، مؤهلاته، الصفوف التي يقوم بتدريبها، المواد التي يدرسها، تعرف على الوحدة التي سيدرسها المدرب؛ ثم أسال نفسك أنت ماذا تريد من دخولك إلى قاعة التدريب أو الورشة أو المعمل، حدد ماذا تريد لكي يسهل عليك إنجاز ما قدمت لأجله.

4- ماذا في حقيبتك ؟

لا تذهب إلى المتدرب خالي الوفاض، ولا تكون ساعي بريد يحمل التعاميم فقط، لا تجعل الأحداث هي التي تنظم أعمالك، جهز نفسك قبل الزيارة أحمل معك بعض ما

يحتاج إليه المدرب.أنت ذاهب للمدرب لتقول له شيئا، لتنقل إليه رسالة لتقدم له خدمة أو مساعدة، فما هذه الرسالة ؟

عليك أن تعد رسالتك، منطلقاً مما يلي:-

- ما مستوى هذا المتدرب، وما مدى عمق خبرته ؟
- ماذا يحتاج هذا المتدرب ؟
- ماذا أريد لهذا المتدرب أن يطبق ؟
- ما التغيرات التي تريد الإدارة العامة (الإشراف الفني مثلا) أن تحدثها في أداء المتدربين والمعلمين.
- ما الفرق الذي تريد أن ينتج بعد زيارتك للمتدرب ؟

في ضوء ذلك، حاول أن تعد مشروعا متكاملا (خطة دراسية مثلا، تطبيقا لأسلوب ما، استخدام وسيلة تعليمية معينة) قدم ذلك للمتدرب ودربه أولا على استخدامه، ثم أطلب تطبيقه بعد ذلك.

حاول أن تطبق هذا النموذج فسوف يساعدك على الابتعاد عن التفتيش:-

أ- جهز رسالتك " مشروع متكامل".

ب- قدم الرسالة إلى المتدرب.

ج - درب المتدرب على تطبيق الرسالة.

د - أعط المتدرب وقتا كافيا لتطبيق الرسالة.

هـ - اطلب من المتدرب تقويم التطبيق.

و - حلل مع المتدرب نتائج التطبيق.

5- هل سجلت أسمك في قاعة المدعوين عند المتدرب ؟

حيث يحتفظ الناس عادة بقائمة هامة من الأسماء، ففي الأفراح يلجأ الناس إلى قائمتهم ويدعون جميع الأسماء المسجلة فيها، كذلك يفعلون في كل المناسبات: وكلما احتاجوا شيئا يعودون إلى هذه القائمة، فهل فكرت في أن تكون أنت ضمن هذه القائمة؟ هل سجلت أسمك فيها ؟ إذا رغبت أن تكون ضمن المدعوين عند المدرب فان الأمر يتطلب عدة شروط أبسطها أن يشعر المدرب أنك صديق له.

6- مملكة المتدرب، كيف تتعامل معها ؟

أن قاعة التدريب أو الورشة ومن فيها هي مملكة خاصة بالمدرب وأن المدرب هو صاحب الحق في إصدار القرار فيها، وإن دخول قاعة التدريب مرهون بموافقته، وإن تصرفاتك داخل القاعة يفترض أن تكون ضمن الشروط التي يضعها لك المدرب، فالمدرب لا يفضل أن يتدخل أحد في شؤونه فهل تتدخل أنت في شؤونه؟

والمتدرب لا يرغب أن ينتقد أمام طلابه ، فهل تنقده ؟

والمدرب يرغب أن يشعر بالأمن داخل القاعة ! فهل أنت قادم لتهديده ؟

إذا فعلت ذلك فستدخل إلى قاعة التدريب فاتحا لا مشرفا وحينها ستكون عملية الإشراف احتلالا لا مساعدة.

7- حين تزور المتدرب لا تزوره كمن يزور يوم العيد، فيكون الحديث سطحيا وفيه من المجاملات و الموضوعات الهامشية الشي الكثير ، إنما أنت بحاجة إلى الاجتماع مع المتدرب والتعرف عليه والاستماع إلى ما سيقوله .

8- لا تترك المعلم إلا وقد تعلمت منه شيئا، واجعل المتدرب يشعر بذلك، فالموقف الإشرافي موقف متبادل، لست أنت الطرف الوحيد الذي يعطي ويقدم ولكن أستمع للمدرب ولاحظ أدائه باهتمام وركز على النقاط الإيجابية عنده، وأشعره بأنك ستنقل هذه النقاط إلى مدربين آخرين، قدم الشكر قبل أن تغادر.

9- وأخيرا دع المتدرب يشعر بالارتياح كما تشعر أنت، لا تجعل المتدربين يشعرون بالذنب أو النقص وكذلك أنت نفسك لا تشعر بالذنب، ولا تجامل المتدرب على حساب نفسك و لا تجامل نفسك على حساب المتدرب.

10- مع تمنياتي لك أخي المشرف بدوام التوفيق والسداد في عملك الجديد وتذكر دائما لا تبدأ عملك بالتفتيش.

(بتصرف، مجلة رسالة المعلم – وزارة التربية والتعليم. الأردن، العدد الاول1996م).

مقومات المشرف التربوي : .

1. الخبرة الواسعة

وتأتي من خلال ممارسة التدريس ثم الإشراف التربوي ومن خلال الاطلاع المستمر والقراءة المنظمة ويندرج تحت ذلك ما يلي :.

أ . المعرفة الوافية في حقل التخصص .

ب . مهارات تخطيط الدروس .

ج . القدرة علي عرض الدروس النموذجية .

د . تحليل معوقات الدروس .

هـ . الإلمام بأساسيات القياس والتقويم وإعداد الاختبار الجيد وتحليل نتائجه .

و . معاونة المعلمين في عملية التقويم الذاتي .

ز . معرفة حاجات المعلمين والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم .

2. الشورى والتعاون

من حيث تنمية المهارات الاجتماعية بين المعلمين والمشاركة في اتخاذ القرار

3. التجديد

اكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحاً والقدرة على الاستخدام الإيجابي للتقنية .

4. الاهتمام بالنمو

ويأتي هذا من خلال الاهتمام بتربية الاتجاهات الحسنة وصقل المهارات المرغوبة وتعزيز السلوك الايجابي .

5. التخطيط

من خلال الخطة اليومية والأسبوعية والفصلية تجنباً للارتجالية والفوضى كما يجب تجريد الخطة من النمطية والتكرار .

6. إتقان مهارات الاتصال سواءً الشفوي أو المكتوب .

7- المؤهلات الشخصية (صدق وأمانة وصبر ومثابرة ولباقة وتواضع وجدية في العمل) (عطوي 2001) .

مهام المشرف التربوي

أولاً : مهام عامة (تخطيط وإدارية) :

1. إعداد خطة إشرافية شاملة علي شكل مراحل .

2. الإطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي .

3. دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية .

4. دراسة التوصيات السابقة للمشرفين .

5. مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبهم .

6. التأكد من توافر الطاقة البشرية للمدرسين .

7. التأكد من توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية

8. توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي .

9. مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول .

10. متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها .

11. إجراء البحوث والتجارب التربوية .

12. إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل .

ثانياً :ـ مهام خاصة (فنية) :ـ

1. مهام تتعلق بالطالب

أ ـ العناية بالنمو المتكامل للطالب (دينياً وعلمياً وعملياً واجتماعيا) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .

ب ـ مراعاة الفروق الفردية .

ج ـ تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب .

د . غرس قيم العمل التطوعي .

هـ ـ تنمية الثقافة العامة لدي الطلاب .

2. مهام تتعلق بتقويم المعلم :ـ

أ ـ إعداد الدروس إعداداً منتظماً متكاملاً .

ب ـ قياس استجابة الطلاب .

ج ـ قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة المصلحة التعليمية .

د ـ قياس مراعاة التعلم للفروق الفردية بين الطلاب .

هـ ـ قدرة المعلم على حث الطلاب علي التفكير العلمي .

3ـ مهام تتعلق بالمنهج والمقررات الدراسية والكتب المدرسية

أولاً :ـ مهام تتعلق بالمنهج

أ ـ التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل .

ب ـ تنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال .

ج ـ إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة .

و ـ استخدام المعلم للأساليب التقويمية المناسبة .

ز ـ تعاون المعلم مع إدارة المدرسة .

ح ـ التزام المعلم بالمظهر الإسلامي .

ثانيا : مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية

أ ـ دراسة اللوائح والتعاميم المتعلقة بالمقررات المدرسية .

ب ـ الإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة الحذف والإضافة .

ج ـ تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف .

د ـ تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طرق عقد الدروس النموذجية من قبل معلم ويحضرها المعلمون الآخرون .

هـ ـ تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة دراسية .

و ـ إعداد الدراسات والتقارير عن المقررات الدراسية .

ثالثاً : مهام تتعلق بالكتب الدراسية :.

أ . التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطبعات المصرح بها .

ب . مناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها .

ج . إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة .

د . توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص .

هـ . حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية .

4 . مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية

أ . الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة المعارف .

ب . حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز .

ج . الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة .

د . تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها .

هـ . الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها .

و . الإشراف على تحفيز المعلمين نحو حث المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية والإشادة بجهود الطلاب في ذلك .

5 . مهام تتعلق بالتدريب

أ . اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب .

ب . المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية .

ج . تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقويم استفادتهم منها .

6 . مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية

أ . توجيه المعلمين إلى أهمية وضرورة النشاط المدرسي .

ب . دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية .

ج . توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية.

د . توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به .

هـ . مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية .

7 . مهام تتعلق بالاختبار .

أ . توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك .

ب . إيضاح أساليب تقويم الطلاب .

ج . الاطلاع على دفاتر الدرجات والاختبار (النصف فصلي) المتعلقة بها .

د . إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد .

هـ دراسة نتائج الاختبارات وتقويم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة. (الرشايدة. محاضرات. ودورات) .

المدير مشرف تربوي مقيم

المشرف التربوي : هو المسوؤل عن تطوير العملية التربوية ككل من خلال تحسين أداء المعلم وتعريفه بالوسائل والأساليب والطرائق الفعالة .

مدير المدرسة : هو المسوؤل عن سير العملية التربوية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقرارات.

واجب مدير المدرسة أن يعمل على تحسين عملية تعلم التلاميذ وأنه المسوؤل عن قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته , وأنه مسوؤل عن حفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والخلق وأنه مسوؤل عن إدارة شؤون المدرسة , وعليه أن يتبنى أساليب إشرافية متنوعة مثل الزيارة الصفية والدروس التطبيقية والبحوث الإجرائية , وأن يكمل ويتمم عمل المشرف التربوي .(الرشايدة , محاضرات ودورات) .

وظائف الإشراف التربوي

- إدارية \قائد يتولى التوجيه والإرشاد, يشارك في توزيع الحصص والمناهج ,يساهم في توفير خدمات تعليمية أفضل
- تنشيطية \ يحث على الإنتاج العلمي والتربوي , المشاركة في حل المشكلات التربوية في المدرسة والمديرية , يساعد على النمو الذاتي ونقل الخبرات والتجارب , يساعد في توظيف التقنيات والوسائل التعليمية , يتابع المستجدات التربوية .
- تدريبية \ التدريب من خلال الورش الدراسية والتدريبية –حلقات البحث –النشرات – الندوات– المحاضرات .
- بحثية . (الرشايدة , محاضرات ودورات وورش عمل) . (مواقع انترنت) .
- معوقات الإشراف التربوي

المعوقات الإدارية :

1- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم:

العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص ، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحيانا يصل إلى الضعف ومع هذا تسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية كذلك المعلم يشكو من تزاحم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها.

2- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين:

التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان ، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي.

3- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:

الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسئوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة.

4- قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.

5- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.

6- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.

7- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

8- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.

9- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

10- تذمر بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.

11- دمج الإشراف التربوي والإداري.

12- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

13- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.

معوقات اقتصادية :

1. قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.
2. قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين.
3. قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب) في المدارس وقد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل أن من المعلمين من لا يغير النشرات التربوية أي عناية أو اهتمام مع أنها أفضل الأساليب الإشرافية وأبلغها.

معوقات فنية :

1. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
2. ضعف كفاية المعلم أ المشرف القليل من المشرفين التربويين يوجد عنده ضعف في المعلومات أو الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة أو الخبرة ومثل هذا موجود بين المدرسين بل قيل إن بعض المدرسين دون الكفاية الكيفية وأنهم معلمو ضرورة.

3. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.

4. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية .

5. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم .

6. ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة ومن هؤلاء:

أ- المعلم الكسول وهو الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا لها على العمل.

ب- المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة.

ج- المعلم الرافض وهو الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم.

د- المعلم المستبد أي الذي لا يرعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة.

هـ - المعلم المتبرم من التدريس إلى درجة التزمت وهو الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس.

و- المعلم المتهاون واللامبالي بمهنة التدريس وينشر ذلك بين صفوف المدرسين.

ز- المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس.

7. صعوبة المناهج

8. عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.

9. عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.

10. عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

معوقات اجتماعية:

البيئة المدرسية غير الملائمة أحيانا مثلا وجود المباني المستأجرة التي لا توفر أدوات الأمن والسلامة بها وعدم توافر المعامل والمختبرات اللازمة وعدم توافر الساحات الكبيرة للممارسة الأنشطة الرياضية وعدم توفر المسارح للأنشطة الثقافية والمسرحية.

معوقات شخصية :

1. عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.
2. ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين.
3. ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحيانا .

التوصيات :

1. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المشرف التربوي وتفريغه لعمل الإشراف.
2. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المعلمين بإيجاد مراقبين وكتبه ونساخ للمدارس والنظر في نصاب المعلم.
3. إيجاد معايير علمية محددة لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم فالتعليم مهنة الأنبياء.
4. إقامة برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى لتوعيتهم بمهام عملهم وأساليب تنفيذها ثم المتابعة بتأني وتدريبهم من خلال المواقف التي تقابله.
5. التشجيع على إعداد البحوث التربوية للمشكلات الميدانية ووضع حوافز لذلك.
6. الإسراع في تعميم المباني المدرسية المجهزة لخلق بيئة مدرسية فاعله.
7. الحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلاب والطالبات حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم ويرعى نمو التلاميذ.

8. ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالتوصيات للمشرف التربوي.

9. ضرورة التركيز على تحقيق أهداف التعليم وأهداف المشرفين والمعلمين على حد سواء لخلق روح الانتماء لمؤسساتهم التعليمية وضرورة أن يكون هناك جهاز تناط به هذه المهمة لسد فجوة الانتماء المهني. (دواني، 1990).

الفصل الثالث
إدارة الجودة الشاملة في الإدارة

من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة (التحولات والمتغيرات)

معنى كلمة الجودة في اللغة

1. جَادَ الشيء جُوْدَةً وجَوْدَةً: جعل الشيء جَيداً، وأجوده وجاد، وأجاد: أتى بالجيد من القول والعمل، فهو مجواد: أي حسنه وأتقنه.
2. جوّد القارئ: حافظ على التجويد في قراءته.
2. جاد بالمال: بذله. والجواد: السخي.. الكريم.
3. جاد الفرس جوداً في عدوه: أسرع.

مفهوم الجودة اصطلاحا

- عرف جوران (Juran) الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال (Fitness for use).
- عرفت المواصفات الدولية (ISO 9000:2000) الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الأساسية اللازمة في المنتج لمتطلبات العميل.
- عرف ديمنغ (Deming) الجودة بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.
- عرف كروسبي (Crosby) الجودة بأنها الإيفاء والالتزام بالمتطلبات.

إذا كنا نعتقد أن جودة التعليم مكلفة ...فدعونا نفكر بتكلفة الجهل والتخلف عن مستجدات العصر

من المستفيدين من النظام التعليمي ؟



المستفيد الرئيسي: المتعلمون /الطلبة

المستفيد الثانوي: الأسر وأولياء الأمور

المستفيد العام: سوق العمل، المجتمع المحلي والمجتمع العالمي

المستفيد الداخلي: المعلمون، الإداريون، أطراف العملية التعليمية

- **مدخل:**

علينا أن نعترف ونحن نعيش اليوم عصر المعلومات أن ثورة العلم بجميع مجالاتها في علم الإدارة وعلم التربية وعلم النفس ونتائج الأبحاث في بيولوجيا الدماغ البشري وغيرها استطاعت أن تحطم الكثير من معتقداتنا وممارساتنا التعليمية التقليدية، فالتزام الطلاب بالجلوس هادئين داخل حجرة الدراسة ودخول وخروج المعلم حصته الدراسية في الوقت المحدد وتوقيع مدير المدرسة على حضور وانصراف العاملين والنظام الصارم للمدرسة

ونتائج التحصيل الدراسـي العالي للطلاب وتأمين موارد مادية إضافية لتحسين التعليم جميعها لم تعد مؤشرات حقيقية على أن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح ...! .

وإذا كان العالم اليوم يتحدث بلغة الجودة في جميع المجالات ومنها التعليم فكيف يمكن للمدرسة باعتبارها المكان الحقيقي الذي يتشكل فيه المنتج "تربية وتعليم الطالب" أن تعثر على طريق الجودة ؟ ..هذه الورقة تحاول أن تجيب على السؤال الرئيس ..ما الاستراتيجيات الأساسية للتحول من نمط المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة ؟ . كما أن الورقة لا تقدم دليلاً إرشادياً لتطبيق فلسفة إدارة الجودة في المدرسة لكنها تضع إطاراً عاماً يساعد القيادات التربوية والمربين على معرفة المبادئ التوجيهية التي توجه استراتيجيات المدرسة للتحول نحو الجودة باعتبار أن الجودة رحلة مستمرة لا نهاية لها .

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

(بتصرف. جميل صفر . محاضرات ودورات . البحرين. 2007/2008).



المخطط (1) : يوضح التحولات الكبرى للمدرسة نحو الجودة.

1- المدرسة... من ثقافة عصر الصناعة إلى ثقافة عصر المعلومات

كنت دوماً اطلب من الذين يحضرون ورش العمل والدورات التدريبية التي أقيمها لمنسوبي التربية والتعليم أن يعودوا للماضي ويتذكروا أنفسهم وهم على مقاعد الدراسة، والهدف هو العودة بهم إلى واقع المدرسة منذ خمسين سنة أو أكثر قليلاً أي إلى" عصر الصناعة "، واسألهم بعد ذلك ..ما الذي تغير في المدرسة التي تعلمتم بها عندما كنتم أطفالاً ويافعين عن

المدرسـة الـتي تعلمـون بهـا الآن عنـدما أصـبحتم مـدراء ومعلمـين ؟ في كـل مـرة أسـأل هـذا السـؤال أتفاجـأ بالإجابـات "لم يحـدث تغـير هـام وكـبير "، تغـيرت ألـوان جـدران المدرسـة وهندسة بنائها وزينتها ودخل أليها الكمبيوتر والفيديو والتقنيات الحديثة الأخرى لكن نظام التعليم و إدارة هذا النظام لم تتغير ..! فرغم كل مظاهر الارتباط بتقانة العصر في العديد من المدارس وغيابها عن البقية إلا أن مخرجاتها تدل على أنها لا تزال تفكر بعقلية القرن التاسع عشر ميلادي. علـى سـبيل المثـال: لا تـزال إدارة المدرسـة التقليديـة "مدرسـة عصـر الصـناعة" تدير المعلمين والطلاب والعـاملين فيهـا علـى أنهـم أشـياء وتـتحكم بهـم علـى أسـاس أن كـل مـا تريده منهم التزامهم بالدوام الرسـمي، أي وجـود أجسـادهم ولـيس عقـولهم ومـا علـيهم سـوى الالتزام بقرارات الإدارة وإجراءات النظام الصارمة، هـم جميعـاً في موقـف المتلقـي دائمـاً، كمـا أنـه لـيس هنـاك مـشكلة لـدى إدارة المدرسـة إذا أحـس المعلمـين والطـلاب بقلـة الارتيـاح نتيجـة بعض ممارسـاتها الـتي لا تتوافـق واحتياجـاتهم وتطلعـاتهم فهـي لـن تخسـر شـيئاً في الظـاهر وعلى المدى القصير، فإدارة المدرسة التقليدية يكفيها توثيق الحضور في السجلات الرسمية والحصـول علـى درجـات تحصـيل عاليـة والـتي تـتم في الغالـب مـن خـلال الضـغط علـى المعلمـين لإنجاز هـذا الهـدف، الأمر الذي يجعل المعلمين يلجأون إلى إتبـا ع طـرق تقليديـة وسـريعة لـتقلين الطـلاب المعلومـات والمهـارات للحـصول علـى درجـات عاليـة في الاختبـارات ترضـي الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما يلجـأ العديد مـن المعلمـين في كـثير مـن الأحيـان إلى بنـاء اختبـارات تحصيلية تعتمد على قدرات الطالب في الحفظ والتلقين.

المشـهد داخـل الفصـول والـتي تعتـبر المكـان الحقيقـي لتحسين جـودة التعلـيم لم يتغـير، فـلا يـزال المعلم يقوم بالجهد الأكبر في عملية التعليم ولا يزال الطالب في موقف المتلقي، والأهـم مـن ذلـك أن الأسلوب الذي يتم من خلاله الإطلا ع على معلومات التغذيـة الراجعـة مـن الطـلاب لا يمكّـن المدرسـة التقليدية من الحكم على ما الذي تعلمه الطلاب حقاً ؟ .

السؤال..ما النتائج التي تحققها ثقافة إدارة المدرسة التقليدية والتي ورثناها من عصر الصناعة ؟

النتائج نعيشها يومياً في كل مكان في المدرسة والبيت والشارع في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لكن مع ذلك دعونا نذكر بعض أهم هذه المشاهد من خلال الجدول الآتي :

نتائج الأداء التقليدي للمدرسة (داخل المدرسة)	نتائج الأداء التقليدي للمدرسة (خارج المدرسة)
الفشل الداخلي يؤدي إلى الفشل الخارجي	
تدني دافعية الطلاب للتعلم	تدني رضا أولياء الأمور نتيجة الفجوة بين أداء المدرسة واحتياجاتهم وتطلعاتهم لتربية وتعليم أبنائهم .
زيادة عدد حالات الرسوب والتسرب من المدرسة (تكلفة إضافية على نظام التعليم) .	تدني رضا المجتمع نتيجة الفجوة بين أداء المدرسة واحتياجاته وتطلعاته لتربية وتعليم أبنائه .
تدني دافعية المعلمين للتعليم وانعكاساتها السلبية على رغبتهم الذاتية للتحسين المستمر لأدائهم .	تدني رضا الجامعات والمعاهد نتيجة الفجوة بين أداء المدرسة واحتياجاتها وتطلعاتها لمخرجات مرحلة التعليم العام .
الهدر في الموارد المادية والبشرية للمدرسة (تدني الكفاءة)	تدني رضا كل مرحلة تعليمية عن مخرجات المرحلة التعليمية التي تسبقها، فالمدرسة المتوسطة تشتكي من مخرجات المرحلة الابتدائية والمدرسة الثانوية تشتكي من تدني

	مخرجـات المرحلـة المتوسـطة والمرحلـة الابتدائيـة تـشتكي مـن التربيـة الأسـرية وهكذا.... بهـذه الـصورة كـل مرحلـة تعليميـة تـصدر عيـوب إنتاجهـا إلى المرحلـة الـتي تليهـا ممـا يـؤدي إلى تكلفـة إضـافية علـى كـل مرحلـة والمخرج النهائي "منتج فيه عيوب كثيرة " أو بمعنى آخر تدني مخرجات التعليم العام.
تدني الإنتاجية المعرفية للطلاب نتيجة تركيز نظام المدرسة التقليدي على نتائج تحصيل الطلاب وليس على عمليات التعليم والتعلم.	تدني رضا الحكومات عن أداء المدارس فهي من أصحاب الحصص وتريد للموارد المادية الـتي تقـدمها للمدرسـة أن يـتم اسـتثمارها بكفاءة عالية .
تـدني تـأثر الطالـب بالتربيـة المدرسـية (تعليم القيم بطريقة التلقين والحفظ وليس عن طريـق الممارسة والقدوة)	

الجدول (1) : يوضح مشاهد من آثار الأداء التقليدي للمدرسة (داخل المدرسة وخارجها)، والسهم الذي يصل بين حقلي الجدول لتوضيح أن فشل المدرسة الداخلي يقود إلى فشلها في تحقيق احتياجات وتطلعات المستفيدين من منتجها(تربية وتعليم الطالب)، ولا يشير تقابل كل بند على البند الآخر فمحتويات الجدول متكاملة .

كيف تخرج المدرسة من أزمتها ؟

(الطريق هو الجودة)

إن الحياة في عصر المعلومات والتميز فيه تتطلب أنماطاً جديدة من العمل المدرسي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة دائماً على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التربية والتعليم وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي.

لم يعد مقبولاً أن تقوم المدرسة بإعداد مخرجات تعليمية أو لنقل إعداد طالب لإرضاء مجتمعها المحلي فقط، بل التحدي أمام المدرسة يتمثل بقدرتها على إعداد طالب عالمي لديه المعرفة والمهارات التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي ومتمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه.

المسألة ليست مستحيلة أمام المدرسة وما عليها إلا أن تبدأ رحلتها نحو الجودة.

ما الجودة ؟

إن البحث في مفهوم الجودة• ونشأتها يتطلب مساحة من ورقة العمل لذلك فإننا هنا نستطيع أن نوجز المفهوم ونبسطه من خلال العبارات الآتية :

❖ الأشياء التي تسعد الزبائن . الزبائن هم الذين يستهلكون السلع ويستلمون الخدمات . لكل مؤسسة زبائنها .

❖ تقديم منتجات أو خدمات تقابل أو تتجاوز إحتياجات وتطلعات الزبائن بأقل تكلفة.

❖ الجودة منهج وأدوات لتحسين أساليب تفكيرنا لإدارة شؤون أعمالنا لتحقيق التميز، من خلال إنهاء جميع حالات الفشل في نظام عملنا، والبحث المستمر عن أفضل الطرق التي تحقق إسعاد الزبائن .

• لابد من الفهم الصحيح لفلسفة الجودة الذي سيساعد على التطبيق الناجح لها، وبالخصوص مفهوم جودة التعليم التي سنأتي على تناوله في الفقرات القادمة . لقد أدى الفهم الخاطئ إلى فشل التطبيق في العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية وقد كلفها ذلك هدر في الوقت والجهد والمال .

❖ الجودة منهج وأدوات تجعل عملنا ممتعاً وسهلاً وواضحاً.

(الجودة ليست نتاج الصدفة.. بل
تأتي دائماً نتيجة الجهد الذكي....
هي الإرادة لإنتاج شيء متفوق)
John Ruskin

الجودة : مقابلة أو تجاوز احتياجات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية

ما الجودة في التعليم ؟

أعتقد أن البداية الجيدة لتحديد مفهوم الجودة في التعليم تبدأ من تعريف عملية التعليم ذاتها، ونستطيع أن نعرفها في هذا السياق على أنها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى نتيجة محددة تتمثل بإحداث تغيير مقصود في معرفة وسلوك المتعلم، فإن لم يحدث التغيير المنشود فإننا عندها لا يمكن أن نقول أن العملية صحيحة نتيجة عدم تحقيقها لأهدافها، بمعنى آخر لا يمكننا القول أن العملية حققت تعليما جيدا استفاد منه المتعلم أولاً والمجتمع الذي ينتمي إليه هذا المتعلم ثانياً .

من هذا المدخل الذي يشير إلى أن هناك تعليما جيدا (يستفيد منه المتعلم ومجتمعه) وتعليم غير جيد (لا يستفيد منه المتعلم ومجتمعه وبالتالي يكون هذا النمط من التعليم مكلفاً لعدم تحقيقه الغرض منه)، تأتي الجودة كفلسفة ومنهج وأدوات لتحسين نظام التعليم وفي ورقتنا هذه نقول : الجودة لتحسين نظام التعليم في المدرسة(العمليات الإدارية والتعليمية) لجعل هذه العمليات تسير بنظام لتحقيق الفاعلية والكفاءة داخل الفصول الدراسية والمدرسة بشكل عام .

هل للمدرسة زبائن ...؟

ذكرنا سابقاً أن الجودة تعني تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن، واستخدام مصطلح "الزبائن" يعود إلى أصل نشوء فلسفة الجودة في الصناعة والتي ارتبطت بالنجاح الباهر للاقتصاد الياباني، ونتيجة لهذا النجاح بدأ قادة العمل التربوي في العديد من الدول وبالخصوص المتقدمة يتجهون للاستفادة* من فلسفة الجودة لتحسين مخرجات نظام التعليم.

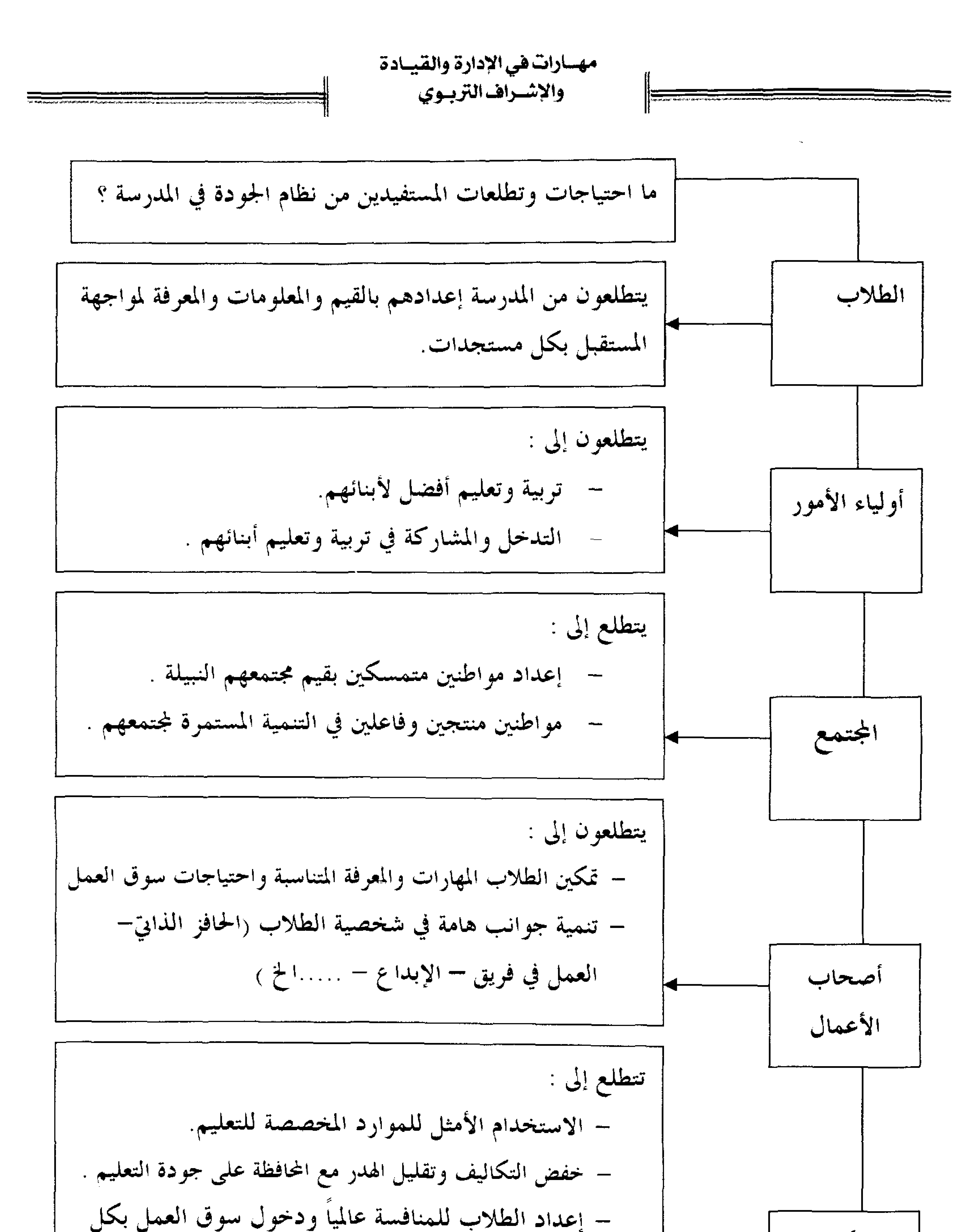
في التعليم لا نستخدم مصطلح "الزبائن" وإنما مصطلح "المستفيدين"، وبالتالي يكون المستفيدون من نظام الجودة في المدرسة كما هو موضح في الجدول الآتي :

المستفيدون من نظام الجودة في المدرسة	
المستفيد الداخلي	المستفيد الخارجي
الطلاب	أولياء الأمور
المعلمون	المجتمع وأصحاب الأعمال
جميع العاملين في المدرسة (وكيل المدرسة – المرشد الطلابي– ...الخ)	الجامعات – المعاهد الحكومة

الجدول(2) : يوضح المستفيدين الداخليين والخارجيين لنظام الجودة في المدرسة .

تبدأ الجودة في المدرسة عندما تصغي إلى احتياجات وتطلعات مستفيديها والموضحين في الجدول(2) وتعمل على تلبيتها، ونستطيع أن نضع إطارا لهذه الاحتياجات والتطلعات على النحو الآتي :

* الاستفادة من فلسفة الجودة وليس نقلها كما هي من الصناعة، فنموذج الجودة في الصناعة لايقدم إجابات كافية لنظام التعليم، بل إنه من الخطر نقل النموذج كما، فقد أدى تطبقه الحرفي في بعض المدارس



المخطط(2) : يوضح احتياجات وتطلعات المستفيدين الداخليين والخارجيين لنظام الجودة في المدرسة.

ماذا تعني الجودة في المدرسة ؟

من أهم دلالات الجودة في المدرسة إنها ثقافة للتحسين المستمر تنشأ من داخل المدرسة تبدأ من التزام إدارة المدرسة بتحسين نظام المدرسة(العمليات الإدارية والتعليمية) بمساعدة المعلمين والطلاب وجميع أصحاب الحصص المذكورين في المخطط(2)، وتجريب أحدث النظريات الحديثة في التربية والتعليم للوصول إلى إسعاد المستفيدين من نظام الجودة في المدرسة .

ونستطيع أن نحدد معنى الجودة في المدرسة من خلال بيان نتائجها على المستفيدين كما هو موضح في المخططات الآتية :

إدارة المدرسة

الجودة تعني لإدارة المدرسة

- بيئة مدرسية تعاونية (فرق العمل – فرق التعلم) .
- تحسن إنتاجية الطلاب والمعلمين والعاملين .
- تحسن علاقة المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع .
- جهد أقل في عمل مدير المدرسة(تفويض الصلاحيات)
- تركيز الإدارة على رضا الطلاب والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور .

أولياء الأمور

الجودة تعني لأولياء الأمور

- علاقة متطورة مع إدارة المدرسة والمعلمين .
- رضا متزايد عن أداء المدرسة للتحسين المستمر في تعلم أبنائهم .
- تدخلهم في طرائق تربية وتعليم أبنائهم من خلال اقتراحاتهم وتطلعاتهم .
- ثقة بأداء المدرسة .
- تحسن تواصلهم مع المدرسة .

نظام المدرسة

الجودة تعني للنظام في المدرسة

البحث عن جذور المشكلات وحلها بمنهج علمي ووضع إجراءات لضمان عدم تكرارها .
العمل الجماعي في المدرسة (فرق العمل الوظيفية- فرق التعلم) .
تحسين دافعية الطلاب والمعلمين للتعلم والتعليم من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم .
الاستخدام الأمثل للوقت باعتباره المورد الأكثر قيمة للمدرسة ونظام التعليم (فرص التعلم) .
استخدام البيانات لإثبات ما الذي يتشكل فعلاً في عقل الطالب.
التخطيط في العمل المدرسي، فلا بد من قياس التقدم ..أين واقع المدرسة الحالي ..؟ إلى أين نريد أن نصل ؟
التغذية الراجعة من الطلاب وأولياء الأمور وجميع أصحاب الحصص الآخرين الموضحين في المخطط (2) .

تعريف الجودة في التعليم

نستطيع مما تقدم و من خلال توضيحنا لمعنى الجودة في التعليم أن نتوصل لاستنتاج التعريفات الآتية :

التعريف (1)

الجودة في التعليم

(تحقيق احتياجات وتطلعات الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب الحصص الآخرين)

- يشمل مصطلح أصحاب الحصص كما هو موضح في المخطط (2) من هذه الورقة .

التعريف (2)

الجودة في التعليم*

إعداد عقل منظم ومبتكر يحقق احتياجات وتطلعات المستفيدين منه .

تعريف (3)

الجودة في التعليم (تعريف مايرون تريبوس)

أن نجعل التعليم متعه وبهجة .

وفي سياق هذا التعريف يشير "تريبوس" إلى إننا نستطيع زيادة درجات تحصيل الطلاب باستخدام محفزات خارجية(الجوائز– تصنيف الطلاب – التهديد بالعقاب الجسدي أو اللفظي ..الخ)، لكن ارتباط التعلم بهذه المحفزات مسألة ضارة بمخرجات التعليم .

لذلك فإن ربط التعلم بالخبرة السارة يجعل الطالب يتعلم مدى الحياة .

طريقة تحقيق الجودة في التعليم

- الاختبارات الوطنية / حيث الصدق و الثبات .

- مواصفات الوحدة /حيث ناتج التعلم و معيار الأداء .

- التركيز على النتائج / يتحقق التميز عندما تحرز المؤسسة النتائج التي ترضي (تسعد) طالبي الخدمة .

- التركيز على المستفيد / التميز يخلق استمرارية تقدير المستفيد للمؤسسة .

- القيادة والوفاء بأهداف المؤسسة / التميز يتطلب قيادة ذات رؤية ثاقبة ومرتبطة بالوفاء بأهداف المؤسسة .

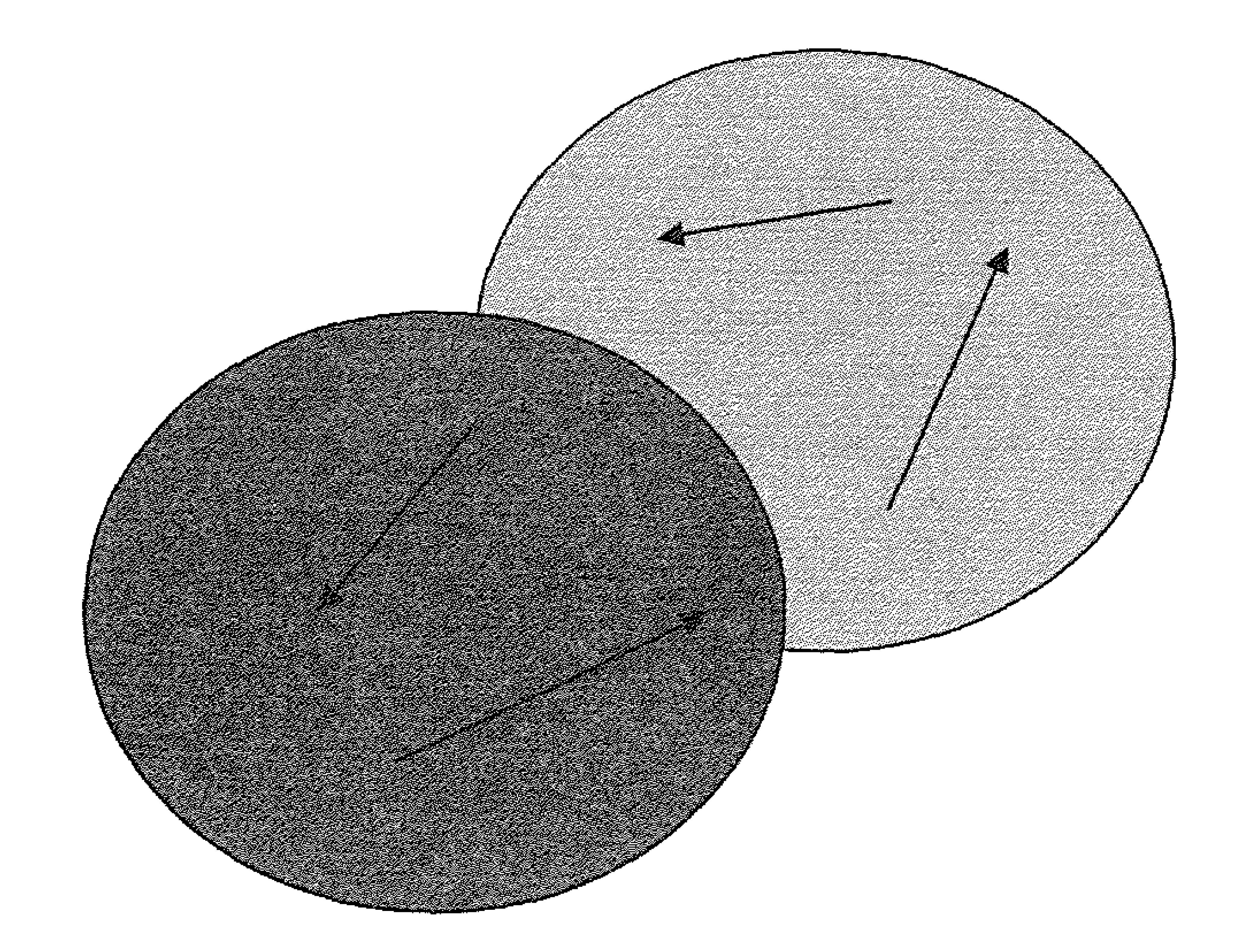
- الإدارة بالحقائق والعمليات /التميز هو إدارة المؤسسة من خلال منظومة مترابطة تعتمد على العمليات والحقائق .

- تنمية الأفراد وإشراكهم في إدارة المؤسسة /التميز يعني مساهمة جميع العاملين في إدارة المؤسسة وتوفير فرص التنمية المهنية لهم .

- التعلم الدائم والابتكار والتطوير / التميز هو تحدي الوضع الراهن بغرض التغيير الفاعل عن طريق تفعيل التعلم الدائم لخلق الإبداع والابتكار وفرص التطوير .

- تطوير المساهمين /التميز يعني التطوير وتحقيق قيمة مضافة للمساهمين .

- تحمل المسؤوليات اتجاه المجتمع / التميز يعني أن تبدل المؤسسة كل الجهد في سبيل فهم واستيعاب توقعات المساهمين .



دورة عمل نظام الجودة

1- اكتب ما تعمل.

2- علل ما تعمل.

3- اعمل ما كتبت.

4- سجّل ما عملت.

5- راجع ما عملت.

6- حسّن وطوّر ما عملت. (بتصرف. جميل صفر.2007).

2- المدرسـة... من الإدارة إلى القيادة .

رحلة الجودة تبدأ في المدرسة من خلال القيادة الناجحة التي تقود جهود الطلاب والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المشتركة، والسؤال هنا كيف يمكن لمدير المدرسة أن يكون قائداً ..؟ .

1- عندما يستخدم تأثيره الشخصي وليس سلطته لتحقيق رؤية المدرسة .

2- عندما يكون تفكيره مبني على أساس (نحن) وليس على (الأنا) .

3- عندما يقود جهود المعلمين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة لاستكشاف طرق جديدة في العمل والتعلم ويشجعهم على الابتكار .

4- عندما يقتنع المعلمين وجميع العاملين ومنهم الطلاب بأن المدير صادق ويفعل ما يقول (تطابق القول مع الفعل) .

5- عندما ينجح في جعل المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة يتحركون باتجاه واحد نحو رؤية المدرسة. المدرسة ليست فقط مبنى فهي قبل كل شئ شبكة من العلاقات فإذا استطاع مدير المدرسة أن يجعل العلاقات متناغمة بين الطلاب أنفسهم والمعلمين مع بعضهم البعض وبقية العاملين وتعمل لتحقيق الأهداف المشتركة فهذه هي القيادة.

الفرق بين إدارة المدرسة بالأسلوب التقليدي وإدارتها في ضوء فلسفة إدارة الجودة

(أبرز المجالات)

إدارة المدرسة التقليدية	إدارة مدرسة الجودة
الأخطاء في المدرسة سببها المعلمين والطلاب وبقية العاملين	الأخطاء سببها النظام(94٪ من الأخطاء سببها النظام الذي تعمل به المدرسة – 6٪ فقط على المعلمين والطلاب وبقية العاملين) .
مدير المدرسة يدير الأشخاص، الوظائف	مدير المدرسة يدير النظام ويعمل على تحسينه بالتعاون مع المعلمين والطلاب وبقية العاملين.
الوضع الراهن أفضل	البحث عن الأفضل دائماً(التحسين المستمر)
بيئة عمل وتعلم تنافسية	بيئة عمل وتعلم تعاونية
تقييم الأداء يستخدم للحكم على المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة .	مدير المدرسة والمعلمين والطلاب يستخدمون تقييم التغذية الراجعة كأساس لتخطيط ملاحظة مشهد من ممارسات الإدارة التقليدية

استراتيجيات هامة في مدرسة الجودة

- مدير المدرسة(كقائد) ينفق جل وقته للعمل على تحسين النظام في المدرسة، مثال (عملية التخطيط الاستراتيجي ، تدريب المعلمين والإداريين وجميع العاملين ، عملية التغذية الراجعة من المستفيدين ،...الخ) .
- مدير المدرسة (كقائد) يعمل مع المعلمين والطلاب وبقية العاملين لتحسين نظام المدرسة ، مثال(المدير احد أعضاء فريق التحسين بالمدرسة) .
- مدير المدرسة (كقائد) يفكر دائماً تفكيراً إحصائيا .

توضيح(1): التفكير الإحصائي أسلوب هام للتعلم ..لماذا نجحنا؟ لماذا أخطأنا ؟ .

توضيح(2): التفكير الإحصائي يساعدنا على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق .

- مدير المدرسة (كقائد) قدوة في أفعاله .

مثال (1) : إذا كان مدير المدرسة يهتم بالمظهر دون المخبر فإن إبداعات المعلمين والطلاب تتجه أيضا نحو المظهر دون المخبر .

مثال(2) : أحد مديري المدارس طلب مني مساعدته في إبداء الرأي لزيادة التزام المعلمين بحضورهم الصباحي في الوقت المناسب ، وبعد دراسة الأمر تبين لنا أن المدير غير ملتزم في الحضور الصباحي، فاتصلت به وقلت له : عليك بمساعدة نفسك أولاً ...! .

- مدير المدرسة(كقائد) يبدأ رحلته نحو الجودة من خلال جعل توجهاته تتفق تدريجياً مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتذكر دائماً إن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة هي رحلة مستمرة ..بداية بلا نهاية ...
- مدير المدرسة (كقائد) يحتفل بالنجاحات التي يحققها منسوبي المدرسة(حتى إذا لم تكن هناك نجاحات عليه أن يستثمر أي فرصة للاحتفال بها لأثرها الايجابي على نفسية الطلاب والمعلمين وجميع العاملين والتي من شأنها أن تدفع باتجاه تحسين الأداء).

من مهارات القائد التربوي في المدرسة

- إقامة علاقات شخصية مع جميع العاملين في المدرسة
- يركز على الأداء وروح الفريق لا على الصلاحيات وإصدار الأوامر والتهديدات.
- يفوض الصلاحيات للعاملين (في مدرسة الجودة المعلمون يفوضون ببعض الصلاحيات).
- يسمع بأذنيه وعينيه معاً .

3- المدرسة ..من اللوم على منسوبي المدرسة إلى تحسين النظام

يتكرر مشهد إلقاء اللوم على الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور عند حدوث خطأ في عملية تربية وتعليم الطالب أو في العمليات الإدارية للمدرسة، كل طرف يشير باتهام الطرف الآخر بالتقصير وتدني أداء واجبه، والنتيجة بالطبع هي تدني مخرجات العملية التعليمية.

تركز فلسفة الجودة على أهمية وضوح نظام العمل لجميع العاملين وبدورهم يقومون بتحسينه باستمرار في ضوء التغذية الراجعة من المستفيدين . لقد خلق الله سبحانه وتعالى هذا الكون الفسيح في نظام، ونحن البشر نعيش كل تفاصيل حياتنا في أنظمة متعددة ومختلفة على هذه المعمورة ...

نظام الحياة في البيت ...نظام العمل في المؤسسة...نظام التعليم في المدرسة...نظام اللعب في فريق رياضي...الخ .

كما إننا كبشر نختلف من شخص إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى في تطبيق الأنظمة، لذلك تتباين النتائج من النجاح إلى الفشل ومن الفوز إلى الخسارة ومن التميز إلى التقليدية، هذه الثنائيات الحكم الوحيد لغلبة أحد الطرفين على الآخر من خلال إجابتنا على السؤال ..كيف نقوم بإدارة نظامنا ؟.

- ما الذي يحدث عندما لا نضع لمجمل فعاليات حياتنا نظاما يوجه أفعالنا ويحددها لتحقيق تطلعاتنا ...؟

على صعيد العمل ..ما الذي يحدث عندما نعمل بدون نظام واضح ومحدد ؟ الواقع إن العمل بدون نظام واضح لجميع العاملين ومدربين عليه سيكون مشهد أداء المؤسسة على النحو الآتي :

المشهد الأول : تتكرر الأخطاء ذاتها .

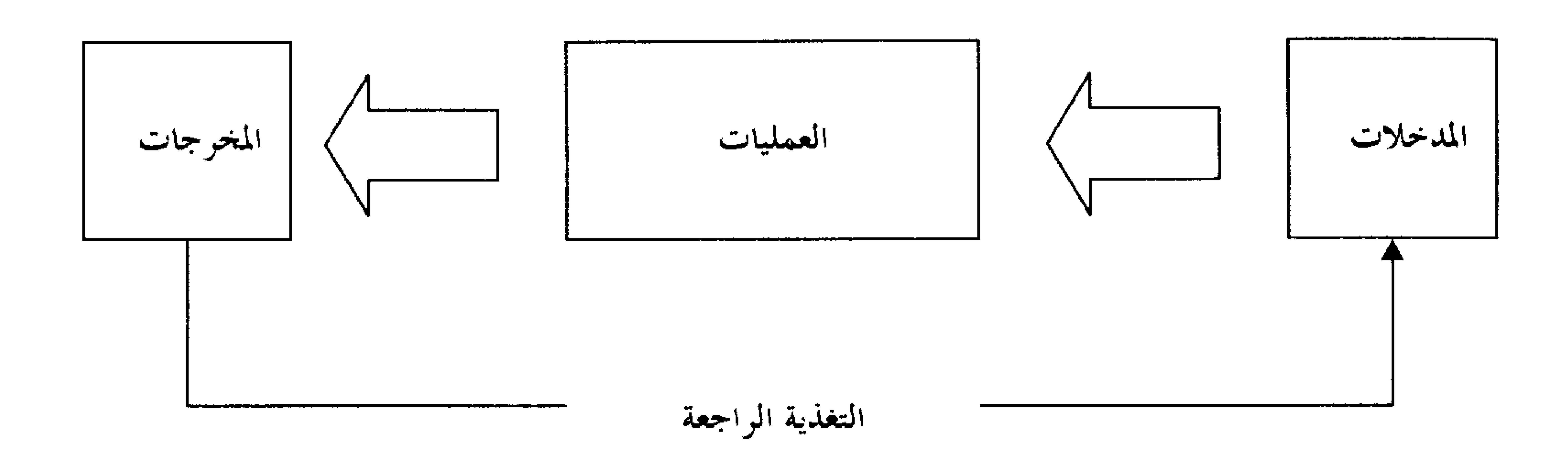
المشهد الثاني : تكثر حالات اللوم على العاملين من قبل الإدارة العليا، وحالات اللوم بين العاملين أنفسهم(لماذا لم تقم بإرسال التعميم ..؟)(لماذا تأخرت في الإنجاز...؟) ...الخ .

المشهد الثالث : تكثر الأحاديث والقصص(السوالف) في المؤسسة مما يسبب تدني إنتاجية العاملين والنتيجة تدني رضا المستفيد الخارجي.

المشهد الرابع: (العمل في جزر منعزلة)

كل عامل يعمل بشكل منفرد لذلك تغيب عن المؤسسة روح العمل الجماعي، بالإضافة إلى الأقسام داخل المؤسسة التي تعمل هي الأخرى بشكل منعزل الأمر الذي ينتج عنه زيادة الاختلافات بين العمليات داخل القسم نفسه وداخل المؤسسة بأكملها، هذا المشهد يؤدي إلى العديد من المشكلات من أهمها الآتي:

- زيادة الهدر في الطاقات البشرية والموارد المادية.
- تأخر إنجاز الأعمال .
- تدني رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين .



الشكل (رسم مبسط لمبدأ النظام)

نتذكر ..الأخطاء في العمل تعود على النظام بنسبة 94٪ وعلى الأشخاص بنسبة 6٪ .

(ادوارد ديمينغ)

فهم مبدأ النظام في المدرسة

هذا المبدأ يساعد المدرسة على التفكير المنظم الذي يؤدي إلى تحسين المنتج النهائي (تربية وتعليم الطالب) والى رضا جميع المستفيدين. كما يشير النظام في المدرسة إلى أن جميع العناصر والمكونات لهذا النظام (طلاب- معلمين -أولياء الأمور- طرائق التدريس- ...الخ) تعمل مع بعضها في تناغم لإنجاز هدف النظام (تربية وتعليم الطالب)، لذلك من

الأهمية أن يعرف جميع من يعمل في هذا النظام أهداف النظام وأن يتدرب على المهام التي سيعمل بها لتحقيق نتائج النظام.

ويرى إدوارد ديمينغ في رؤيته لإدارة المنظمة بأن المدير لا يعمل على إدارة الأفراد في منظمة الجودة بل يعمل على إدارة النظام، لذلك وضع قاعدته الشهيرة بأن الأخطاء في المنظمة تعود على النظام بنسبة 94٪ وعلى الأشخاص بنسبة 6٪ . بالتالي يحدد ديمينغ عمل المدير على النحو الآتي (Tribus، 1994) :

الناس يعملون ضمن النظام عمل المدير يكون العمل على النظام لتحسينه باستمرار بمساعدتهم ويعيد مايرون تريبوس تعريف الأدوار في المدرسة (المدير – المعلم – الطالب) في ضوء هذا المبدأ على النحو الآتي :

المعلمون يعملون ضمن النظام وإن عمل الإدارة (مدير، رئيس قسم) العمل على النظام لتحسينه باستمرار بمساعدتهم . الطلاب يتعلمون ضمن النظام إن عمل المعلم العمل على نظام التعليم والتعلم لتحسينه باستمرار بمساعدة الطلاب .

مثال: في المدرسة التقليدية:

1- الطالب لا يعرف ما هو المطلوب منه، هو في حالة المتلقي دائماً للمعلومات وتوجيهات المعلم، كذلك لا يعرف ما الأهداف التي يفترض إنجازها.

2- الطلاب والمعلمون لا يرون أنفسهم كجزء من النظام الكلي للمدرسة، ولا يدركون بأن أعمالهم عبارة عن سلسلة من الأنشطة الصحيحة لتحقيق أهداف النظام الكلي للمدرسة .

- في مدرسة الجودة :

1- تعرفنا فيما سبق أن الطالب مستفيد داخلي لنظام المدرسة، لكن للطالب دور هام في نظام الجودة في المدرسة وفق مبدأ النظام فالطالب عامل في النظام، ولو أردنا أن نبسط الفكرة فإننا نقول بأن الطالب (مسئول عن تعلمه)، وقد جاء في تراثنا العربي والإسلامي (من لم يعلم نفسه لن يعلمه معلم).

2- الطلاب والمعلمون يفهمون أدوارهم داخل النظام .

3- الطالب (على سبيل المثال) يتدرب في بداية العام الدراسي على النظام، وهنا فالطالب عليه أن يعرف ..لماذا يتعلم ..؟0(الغرض)

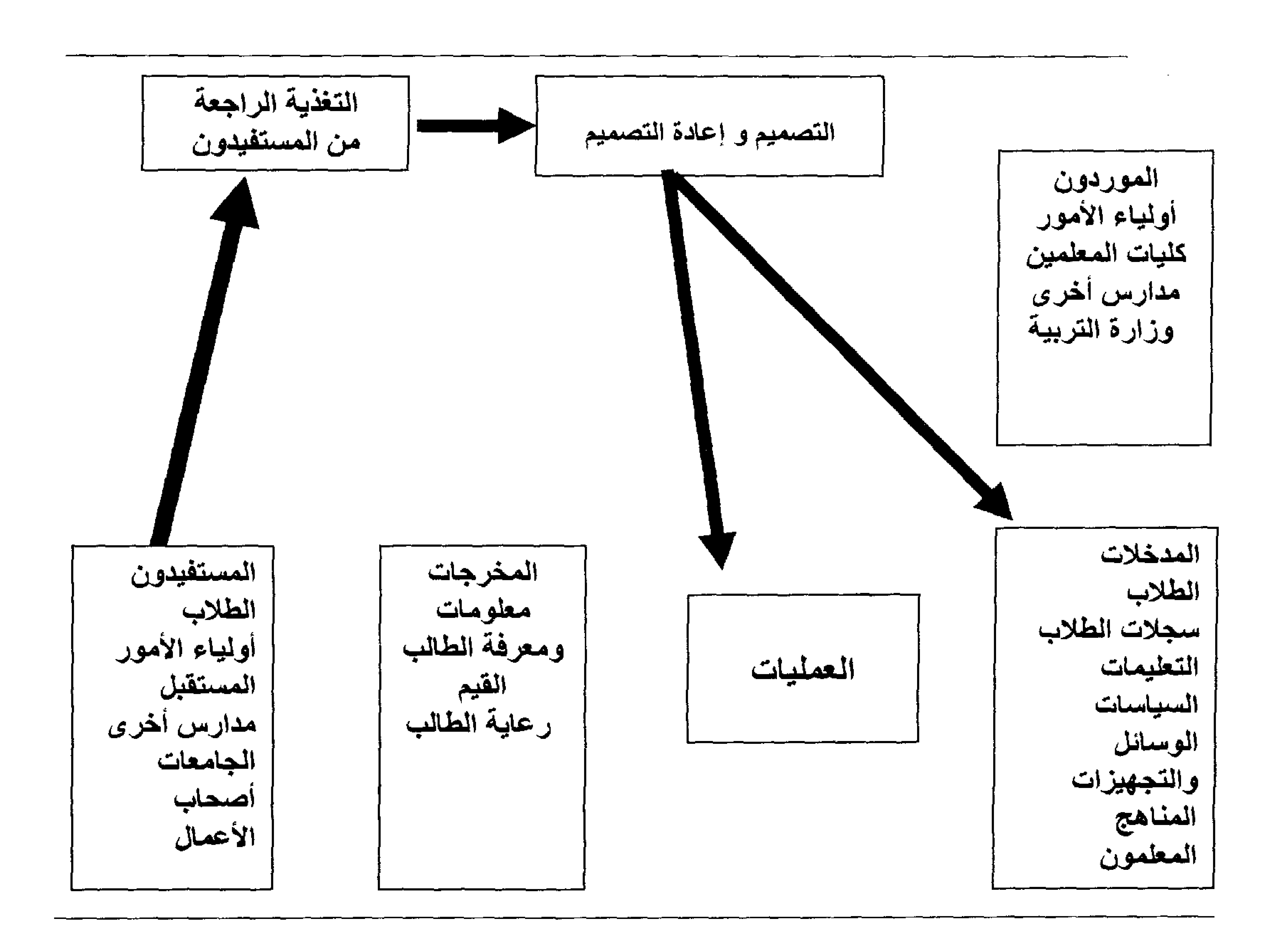
وماذا يتعلم ..؟ . متى يتعلم ..؟ . كيف يتعلم ..؟.

4- من النتائج إلى العمليات

"إذا أردت تحسين المنتج...ركز انتباهك على العمليات
التي تؤدي إلى إنتاجه " إدوارد ديمنغ

في
المدرسة

إذا أردنا تحسين إنتاجية الطلاب فعلينا أن نهتم بعمليات التعلم والتعليم
وليس على إنجازاتهم في الاختبارات



المخطط(3) : يوضح مفهوم النظام لمدرسة الجودة

5- من الإحساسات والتخمينات إلى الحقائق في اتخاذ القرار في المدرسة

لا يمكن تحسين أداء المدرسة بدون بيانات تخبرنا عن واقعنا الحالي وتحدد لنا الفجوة بيننا وبين تطلعات المستفيدين، فالبيانات تمكننا من اتخاذ أفضل القرارات، لذلك فمن مبادئ إدارة الجودة في المدرسة أن تعمل الإدارة على بناء قاعدة بيانات شاملة لجميع عناصر نظام المدرسة .

- ما الحاجة للبيانات في المدرسة ؟ .

- ◆ تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المدرسة .
- ◆ التخطيط لتحسين أداء الطلاب والمعلمين
- ◆ تعليم الطلاب أهمية البيانات في حياتهم الدراسية والعملية .
- ◆ مراقبة تقدم أداء الطلاب والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة .
- ◆ لا يمكن للمدرسة التحول نحو الجودة بدون جعل البيانات جزءا من نظام الإدارة – كما أوردنا سابقاً- وذلك لأن البيانات هي القاعدة الأساسية لاستخدام أدوات الجودة (المدرج التكراري – مخطط باريتو ....الخ) .

في المدرسة التقليدية يتم اتخاذ القرار وحل المشكلات استناداً إلى إحساسات وتخمينات مدير المدرسة أو المعلمين أو المرشد الطلابي.. أو غيرهم من منسوبي المدرسة، لذلك تتكرر الأخطاء وحدوث المشكلات، سواءً ما يتعلق بتحصيل الطلاب أو مشكلاتهم السلوكية. البيانات تمكّن المدرسة من الوصول إلى جذور الأسباب والظواهر، الأمر الذي يوصلها إلى تحليلات صحيحة ووضع الحلول المناسبة.

- استراتيجيات مدرسة الجودة :

- ♦ تدريب الطلاب والمعلمين على طرق جمع البيانات وكيفية استخدامها.
- ♦ تدريب الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة على طرق اتخاذ القرارات (طريقة المصفوفة Matrix أو أحد الطرق المعروفة ..يمكن للمدرسة الاستعانة بأحد المدربين المتخصصين في ذلك) .
- ♦ تدريب منسق الجودة في المدرسة على تأسيس قاعدة بيانات شاملة للمدرسة.
- ♦ قرارات إدارة المدرسة تتخذ بناء على البيانات والحقائق..مثال على ذلك

قرار تحسين تحصيل الطلاب في مادة الرياضيات أو غيرها من المواد يتطلب جمع البيانات والحقائق الآتية :

- عدد الطلاب ضعاف التحصيل في الرياضيات بحسب مستويات كل مرحلة دراسية.
- تحصيل الطلاب الضعاف في الرياضيات في سنوات سابقة . (للمقارنة وتتبع الأسباب).
- .....الخ .

القرار بناء على الحقائق	التركيز على العمليات الإدارية والتعليمية	مشاركة العاملين في المدرسة	التحسين المستمر	العلاقات الجيدة مع الموردين

مدرسة الجودة

التركيز على المستفيدين
القيادة التربوية الناجحة

6- من ألفة الوضع الراهن إلى التحسـين المستمر

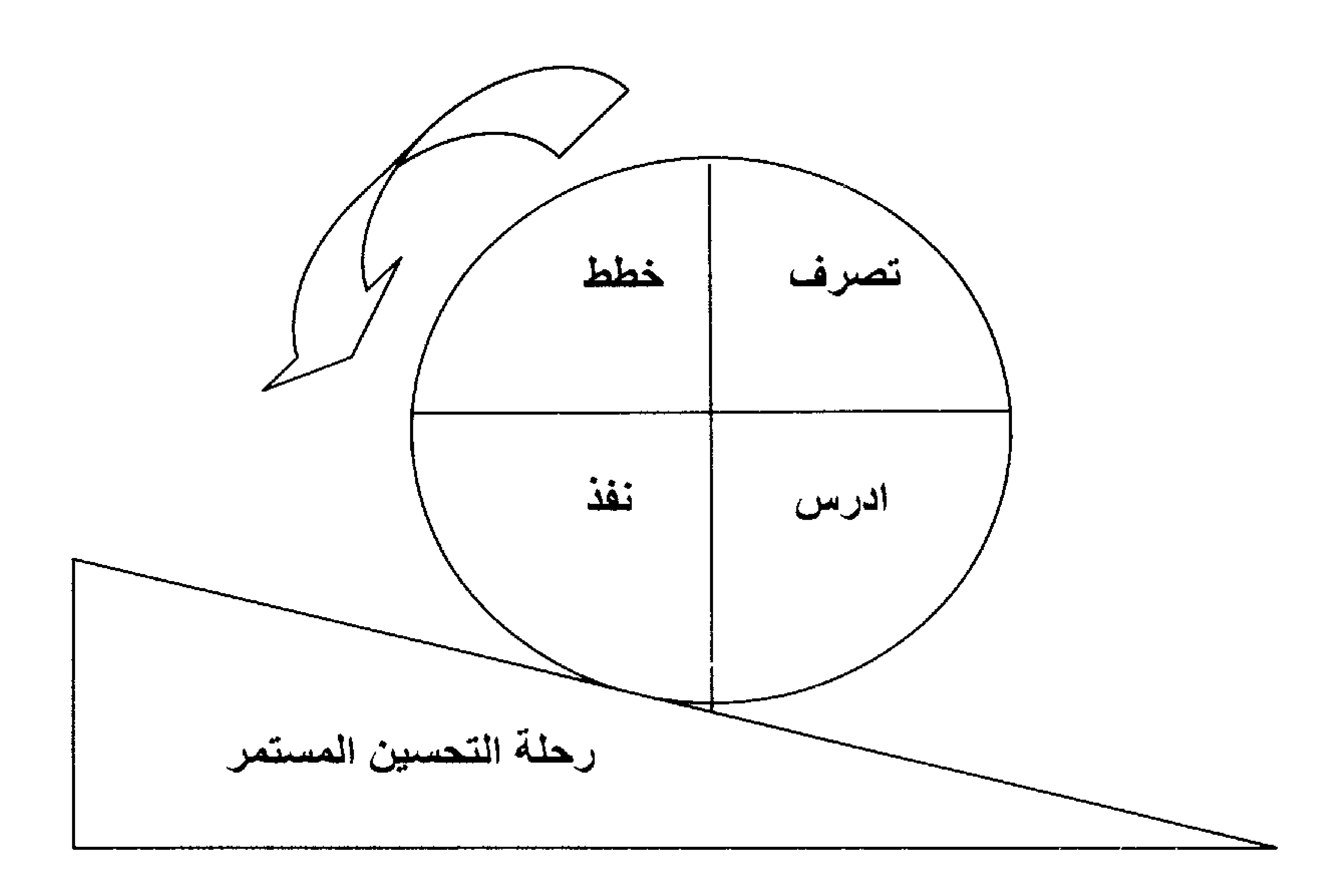
التحسين المستمر يحتاج إلى التزام دائم من جميع منسوبي المدرسة

(إدارة – معلمين – طلاب –عاملين)

يقول أديسون (مخترع المصباح الكهربائي) : دائماً هناك طريقة أفضل لعمل الأشياء). هذه المقولة التي ترجمتها إحدى المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي توضحت من خلال ما يردده جميع من في المدرسة (إذا لم يكن أداؤنا مثالياً فنحن لن نرضى ..نحن نبحث عن الأفضل دائماً). والالتزام بالتحسين المستمر يبدأ من مدير المدرسة الذي يتوقف عليه تشجيع الطلاب والمعلمين بشكل مستمر لتحسين الأداء وتهيئة بيئة التعليم والتعلم لتكون أكثر جاذبية لتحدي الجديد دائماً.

ما الملامح الأساسية للتحسين المستمر في المدرسة ..؟

- تسعى إدارة المدرسة لتطوير خبراتها ومعرفتها باستمرار .
- مؤشرات أداء الطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة دائماً نحو الأفضل .
- (يصبح الطلاب أكثر كفاءة في تعلمهم مع كل درس يتلقونه، ويصبح المعلمون أكثر كفاءة ويلتزم الطلاب والمعلمون والإدارة بموجب فلسفة التحسين بمواصلة خبراتهم باستمرار)،(Roger&Daved,2005).
- (لا يركز التحسين المستمر على نتائج الطلاب لفحص فيما إذا كانت النتائج مطابقة للمواصفات بل يركز على عمليات التعلم والتعليم والعمليات الإدارية في المدرسة)، (Roger&Daved, 2005).
- التزام الجميع بقيم المدرسة من خلال الارتفاع المستمر لنسبة السلوكيات الايجابية مقابل خفض السلوكيات السلبية.



(دائرة الجودة لإدوارد ديمينغ)

أساسيات التحسين المستمر في المدرسة

- يحتاج التحسين المستمر إلى فريق عمل (فريق التحسين المستمر في المدرسة)، ومن الأهمية أن يتدرب الفريق تدريباً محترفاً على أدوات التحسين المستمر واستخداماتها في التعليم.
- التحسين المستمر لا يقدم حلولاً سريعة.(عندما تبدأ المدرسة طريق التحسين المستمر، يصبح واضحاً جداً أن هذا الطريق ليس حلاً سريعاً للمشاكل التي تواجه المدرسة، بل هي أسلوب طويل المدى بدلاً من الحلول قصيرة المدى) (Langford، 1994).

- تستخدم المدرسة في طريقها نحو التحسين المستمر دائرة الجودة لإدوارد ديمينغ (خطط – نفذ – ادرس – تصرف)، ويحتاج فريق التحسين إلى دورة تدريبية خاصة في استخدام دائرة الجودة .
- يحتاج التحسين المستمر إلى أن نسيطر على ذاكرتنا من خلال توثيق الخطوات التي تمر بها خطوات التحسين المستمر وهذا يساعدنا على التعلم من أخطائنا (عدم تكرار الأخطاء)، والتعلم من نجاحنا أيضا.

(ما أن تحتوي الأخبار غير السارة لا بصورتها السلبية، بل كدليل على الحاجة إلى التغيير فإنها لن تهزمك: إنك تتعلم منها)

بيل غيتس

(محاضرات د. محمد عبد الرازق .البحرين .2007/2008م).

النظام الوثائقي للجودة

1- دليل الجودة .
2- إجراءات نظام الجودة .
3- تعليمات العمل .
4- سجلات الجودة .

الوسائط و تقنيات التعليم والجودة الشاملة

المقدمة :

لم يعد اعتماد أي نظام تعليمي على الوسائل التعليمية درباً من الترف ، بل أصبح ضرورة من الضرورات لضمان نجاح تلك النظم وجزءاً لا يتجزأ في بنية منظومتها .

ومع أن بداية الاعتماد على الوسائل التعليمية في عمليتي التعليم والتعلم لها جذور تاريخية قديمة ، فإنها ما لبثت أن تطورت تطوراً متلاحقاً كبيراً في الآونة الأخيرة مع ظهور النظم التعليمية الحديثة .

وقد مرت الوسائل التعليمية بمرحلة طويلة تطورت خلالها من مرحلة إلى أخرى حتى وصلت إلى أرقى مراحلها التي نشهدها اليوم في ظل ارتباطها بنظرية الاتصال الحديثة Communication Theory واعتمادها على مدخل النظم Systems Approach

وسوف يقتصر الحديث على تعريف للوسائل ودورها في تحسين عملية التعليم والتعلم والعوامل التي تؤثر في اختيارها وقواعد اختيارها وأساسيات في استخدام الوسائل التعليمية.

تعريف الوسائل التعليمية :

عرفَّ عبدا لحافظ سلامة الوسائل التعليمية على أنها أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعليم والتعلم .

وقد تدّرج المربون في تسمية الوسائل التعليمية فكان لها أسماء متعددة منها :

وسائل الإيضاح ، الوسائل البصرية ، الوسائل السمعية ، الوسائل المعنية ، الوسائل التعليمية ، وأحدث تسمية لها تكنولوجيا التعليم التي تعني علم تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية بطريقة منظمة .

وهي بمعناها الشامل تضم جميع الطرق والأدوات والأجهزة والتنظيمات المستخدمة في نظام تعليمي بغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة .

دور الوسائل التعليمية في تحسين عملية التعليم والتعلم :

يمكن للوسائل التعليمية أن تلعب دوراً هاماً في النظام التعليمي . ورغم أن هذا الدور أكثر وضوحاً في المجتمعات التي نشأ فيها هذا العلم ، كما يدل على ذلك النمو ألمفاهيمي للمجال من جهة ، والمساهمات العديدة لتقنية التعليم في برامج التعليم والتدريب كما تشير إلى ذك أدبيات المجال ، إلا أن هذا الدور في مجتمعاتنا العربية عموماً لا يتعدى الاستخدام التقليدي لبعض الوسائل – إن وجدت – دون التأثير المباشر في عملية التعلم وافتقاد هذا الاستخدام للأسلوب النظامي الذي يؤكد علية المفهوم المعاصر لتقنية التعليم .

ويمكن أن نلخص الدور الذي تلعبه الوسائل التعليمية في تحسين عملية التعليم والتعلم بمايلي :

أولاً : إثراء التعليم :

أوضحت الدراسات والأبحاث (منذ حركة التعليم السمعي البصري) ومروراً بالعقود التالية أن الوسائل التعليمية تلعب دوراً جوهرياً في إثراء التعليم من خلال إضافة أبعاد ومؤثرات خاصة وبرامج متميزة . إن هذا الدور للوسائل التعليمية يعيد التأكيد على نتائج الأبحاث حول أهمية الوسائل التعليمية في توسيع خبرات المتعلم وتيسير بناء المفاهيم وتخطي الحدود الجغرافية والطبيعية ولا ريب أن هذا الدور تضاعف حالياً بسبب التطورات التقنية المتلاحقة التي جعلت من البيئة المحيطة بالمدرسة تشكل تحدياً لأساليب التعليم والتعلم المدرسية لما تزخر به هذه البيئة من وسائل اتصال متنوعة تعرض الرسائل بأساليب مثيرة ومشرقة وجذابة .

ثانياً : اقتصادية التعليم :

ويقصد بذلك جعل عملية التعليم اقتصادية بدرجة أكبر من خلال زيارة نسبة التعلم إلى تكلفته . فالهدف الرئيس للوسائل التعليمية تحقيق أهداف تعلم قابلة للقياس بمستوى فعال من حيث التكلفة في الوقت والجهد والمصادر .

ثالثاً : تساعد الوسائل التعليمية على استثارة اهتمام التلميذ وإشباع حاجته للتعلم .

يأخذ التلميذ من خلال استخدام الوسائل التعليمية المختلفة بعض الخبرات التي تثير اهتمامه وتحقيق أهدافه .

وكلما كانت الخبرات التعليمية التي يمر بها المتعلم أقرب إلى الواقعية أصبح لها معنى ملموساً وثيق الصلة بالأهداف التي يسعى التلميذ إلى تحقيقها والرغبات التي يتوق إلى إشباعها .

رابعاً : تساعد على زيادة خبرة التلميذ مما يجعله أكثر استعداداً للتعلم .

هذا الاستعداد الذي إذا وصل إليه التلميذ يكون تعلمه في أفضل صورة .

ومثال على ذلك مشاهدة فيلم سينمائي حول بعض الموضوعات الدراسية تهيؤ الخبرات اللازمة للتلميذ وتجعله أكثر استعداداً للتعلم .

خامساً : تساعد الوسائل التعليمية على اشتراك جميع حواس المتعلم .

إنّ اشتراك جميع الحواس في عمليات التعليم يؤدي إلى ترسيخ وتعميق هذا التعلّم والوسائل التعليمية تساعد على اشتراك جميع حواس المتعلّم ، وهي بذلك تساعد على إيجاد علاقات راسخة وطيدة بين ما تعلمه التلميذ ، ويترتب على ذلك بقاء أثر التعلم .

سادساً : تساعد الوسائل التعليمية على تحاشي الوقوع في اللفظية.

والمقصود باللفظية استعمال المدّرس ألفاظا ليست لها عند التلميذ الدلالة التي لها عند المدّرس ولا يحاول توضيح هذه الألفاظ المجردة بوسائل مادية محسوسة تساعد على تكوين صور مرئية لها في ذهن التلميذ ، ولكن إذا تنوعت هذه الوسائل فإن اللفظ يكتسب أبعاداً من المعنى تقترب به من الحقيقة الأمر الذي يساعد على زيادة التقارب والتطابق بين معاني الألفاظ في ذهن كل من المدّرس والتلميذ .

سابعاً : يؤدي تنويع الوسائل التعليمية إلى تكوين مفاهيم سليمة ...

ثامناً : تساعد في زيادة مشاركة التلميذ الإيجابية في اكتساب الخبرة .

تنمي الوسائل التعليمية قدرة التلميذ على التأمل ودقة الملاحظة وإتباع التفكير العلمي للوصول إلى حل المشكلات . وهذا الأسلوب يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية التعلم ورفع الأداء عند التلاميذ

تاسعاً : تساعد في تنويع أساليب التعزيز التي تؤدي إلى تثبيت الاستجابات الصحيحة (نظرية سكنر) .

عاشراً : تساعد على تنويع أساليب التعليم لمواجهة الفروق الفردية بين المتعلمين .

الحادي عشر : تؤدي إلى ترتيب واستمرار الأفكار التي يكونها التلميذ .

الثاني عشر : تؤدي إلى تعديل السلوك وتكوين الاتجاهات الجديدة.

❖ العوامل التي تؤثر في اختيار الوسائل التعليمية ...

يمكن أن نلخص أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الوسائل التعليمية والتي ذكرها روميسوفسكي في كتابة اختيار الوسائل التعليمية واستخدامها وفق مدخل النظم كما يلي:

❖ قواعد اختيار الوسائل التعليمية ...

1- التأكد على اختيار الوسائل وفق أسلوب النظم .

ي أن تخضع الوسائل التعليمية لاختيار وإنتاج المواد التعليمية ، وتشغل الأجهزة التعليمية واستخدامها ضمن نظام تعليمي متكامل ، وهذا يعني أن الوسائل التعليمية لم يعد ينظر إليها على أنها أدوات للتدريس يمكن استخدامها في بعض الأوقات ، والاستغناء عنها في أوقات أخرى ، فالنظرة الحديثة للوسائل التعليمية ضمن العملية التعليمية ، تقوم على أساس تصميم وتنفيذ جميع جوانب عملية التعليم والتعلم ، وتضع الوسائل التعليمية كعنصر من عناصر النظام ، وهذا يعني أن اختيار الوسائل التعليمية يسير وفق نظام تعليمي متكامل ،

ألا وهـو أسـلوب الـنظم الـذي يقـوم علـى أربـع عمليـات أساسـية بحيـث يـضمن اختيـار هـذه الوسائل وتصميمها واستخدامها لتحقيق أهداف محددة

2- قواعد قبل استخدام الوسيلة ..

أ - تحديد الوسيلة المناسبة .

ب- التأكد من توافرها .

ج- التأكد إمكانية الحصول عليها .

د- تجهيز متطلبات تشغيل الوسيلة

و- تهيئة مكان عرض الوسيلة .

3- قواعد عند استخدام الوسيلة ..

أ- التمهيد لاستخدام الوسيلة .

ب- استخدام الوسيلة في التوقيت المناسب .

ج- عرض الوسيلة في المكان المناسب .

د- عرض الوسيلة بأسلوب شيق ومثير .

هـ- التأكد من رؤية جميع المتعلمين للوسيلة خلال عرضها .

و- التأكد من تفاعل جميع المتعلمين مع الوسيلة خلال عرضها .

ز- إتاحة الفرصة لمشاركة بعض المتعلمين في استخدام الوسيلة .

ح- عدم التطويل في عرض الوسيلة تجنباً للملل .

ط- عدم الإيجار المخل في عرض الوسيلة .

ي- عدم ازدحام الدرس بعدد كبير من الوسائل .

ك- عدم إبقاء الوسيلة أمام التلاميذ بعد استخدامها تجنبا لانصرافهم عن متابعة المعلم .

ل- الإجابة عن أية استفسارات ضرورية للمتعلم حول الوسيلة .

4- قواعد بعد الانتهاء من استخدام الوسيلة

أ- تقويم الوسيلة : للتعرف على فعاليتها أو عدم فعاليتها في تحقيق الهدف منها ، ومدى تفاعل التلاميذ معها ، ومدى الحاجة لاستخدامها أو عدم استخدامها مرة أخرى .

ب- صيانة الوسيلة : أي إصلاح ما قد يحدث لها من أعطال ، واستبدال ما قد يتلف منها، وإعادة تنظيفها وتنسيقها ، كي تكون جاهزة للاستخدام مرة أخرى .

ج- حفظ الوسيلة : أي تخزينها في مكان مناسب يحافظ عليها لحين طلبها أو استخدامها في مرات قادمة . (ماهر إسماعيل - ص 173) .

❖ **أساسيات في استخدام الوسائل التعليمية ...**

1- تحديد الأهداف التعليمية التي تحققها الوسيلة بدقة ..

وهذا يتطلب معرفة جيدة بطريقة صياغة الأهداف بشكل دقيق قابل للقياس ومعرفة أيضاً بمستويات الأهداف : العقلي ، الحركي ، الانفعالي ... الخ .

وقدرة المستخدم على تحديد هذه الأهداف يساعده على الاختيار السليم للوسيلة التي تحقق هذا الهدف أو ذلك .

2- معرفة خصائص الفئة المستهدفة ومراعاتها ..

ويقصد بالفئة المستهدفة التلاميذ ، والمستخدم للوسائل التعليمية عليه أن يكون عارفاً للمستوى العمري والذكائي والمعرفي وحاجات المتعلمين حتى يضمن الاستخدام الفعّال للوسيلة .

3- معرفة بالمنهج المدرسي ومدى ارتباط هذه الوسيلة وتكاملها من المنهج ..

مفهوم المنهج الحديث لا يعني المادة أو المحتوى في الكتاب المدرسي بل تشمل : الأهداف والمحتوى ، طريقة التدريس والتقويم ، ومعنى ذلك أن المستخدم للوسيلة التعليمية عليه الإلمام الجيّد بالأهداف ومحتوى المادة الدراسية وطريقة التدريس وطريقة التقويم حتى يتسنى له الأنسب والأفضل للوسيلة فقد يتطلب الأمر استخدام وسيلة جماهيرية أو وسيلة فردية .

4- تجربة الوسيلة قبل استخدامها ..

والمعلم المستخدم هو المعني بتجريب الوسيلة قبل الاستخدام وهذا يساعده على اتخاذ القرار المناسب بشأن استخدام وتحديد الوقت المناسب لعرضها وكذلك المكان المناسب ، كما أنه يحفظ نفسه من مفاجآت غير سارة قد تحدث كأن يعرض فيلماً غير الفيلم المطلوب أو أن يكون جهاز العرض غير صالح للعمل ، أو أن يكون وصف الوسيلة في الدليل غير مطابق لمحتواها ذلك مما يسبب إحراجاً للمدّرس وفوضى بين التلاميذ .

5- تهيئة أذهان التلاميذ لاستقبال محتوى الرسالة ..

ومن الأساليب المستخدمة في تهيئة أذهان التلاميذ :

❖توجيه مجموعة من الأسئلة إلى الدارسين تحثهم على متابعة الوسيلة

❖ تلخيص لمحتوى الوسيلة مع التنبيه إلى نقاط هامة لم يتعرض لها التلخيص

❖ تحديد مشكلة معينة تساعد الوسيلة على حلّها.

6- تهيئة الجو المناسب لاستخدام الوسيلة :

ويشمل ذلك جميع الظروف الطبيعية للمكان الذي ستستخدم فيه الوسيلة مثل : الإضاءة ، التهوية ، توفير الأجهزة ، الاستخدام في الوقت المناسب من الدرس .

فإذا لم ينجح المستخدم للوسيلة في تهيئة الجو المناسب فإن من المؤكد الإخفاق في الحصول على نتائج المرغوب فيها .

7- تقويم الوسيلة .

ويتضمن التقويم النتائج التي ترتبت على استخدام الوسيلة مع الأهداف التي أعدت من أجلها

ويكون التقويم عادة بأداة لقياس تحصيل الدارسين بعد استخدام الوسيلة ، أو معرفة اتجاهات الدارسين وميولهم ومهاراتهم ومدى قدرة الوسيلة على خلق جو للعملية التربوية .

وعند التقويم على المعّلم أن مسافة تقويم يذكر فيها عنوان الوسيلة ونوعها ومصادرها والوقت الذي استغرقته وملخصاً لما احتوته من مادة تعليمية ورأيه في مدى مناسبتها للدارسين والمنهاج وتحقيق الأهداف ... الخ .

8- متابعة الوسيلة . والمتابعة تتضمن ألوان النشاط التي يمكن أن يمارسها الدارس بعد استخدام الوسيلة لأحداث مزيد من التفاعل بين الدارسين .

الفصل الرابع
القيادة التربوية

نشاط 1/ ما معنى القيادة , الإشراف التربوي, الإدارة التربوية,القيادة التربوية ,المشرف المقيم,

تعريف القيادة

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته ، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

القيادة التربوية

لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر منه مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية.

وتتميز القيادة التربوية بان اهتمامها وتركيزها ينصّب على الطالب المتعلم. ويتبدّى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال:

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع الطلاب.

توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.

- يؤدي توفر العاملين السابقين إلى تحسن كبير في أداء التلاميذ، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل اثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم.

الرسالة التربوية

تطوير وإدارة نظام تربوي يركز على التميز والإتقان، ويستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عالٍ من إتقان كفاءات التعلم الأساسية وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية ، تمكنها من التكيف بمرونة مع متطلبات العصر . والمنافسة بقوة وفاعلية ، والإسهام في تطوير الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة .

س/ ما دور القائد ؟

القائد مؤثر وهو كالأسد يتفاعل ويؤثر



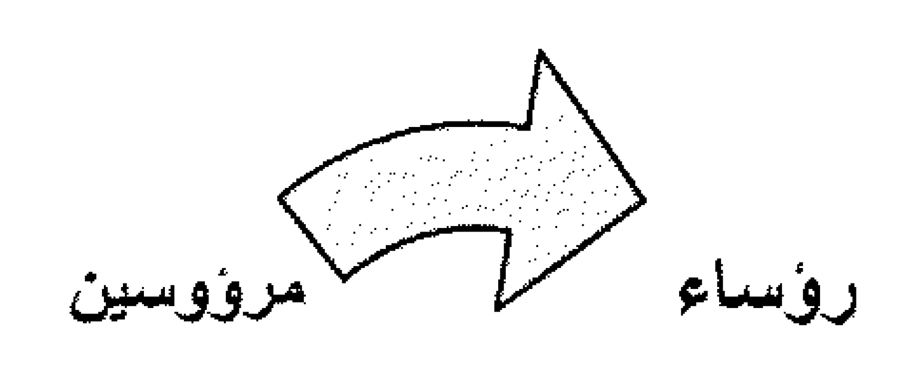
القائد يتحرك

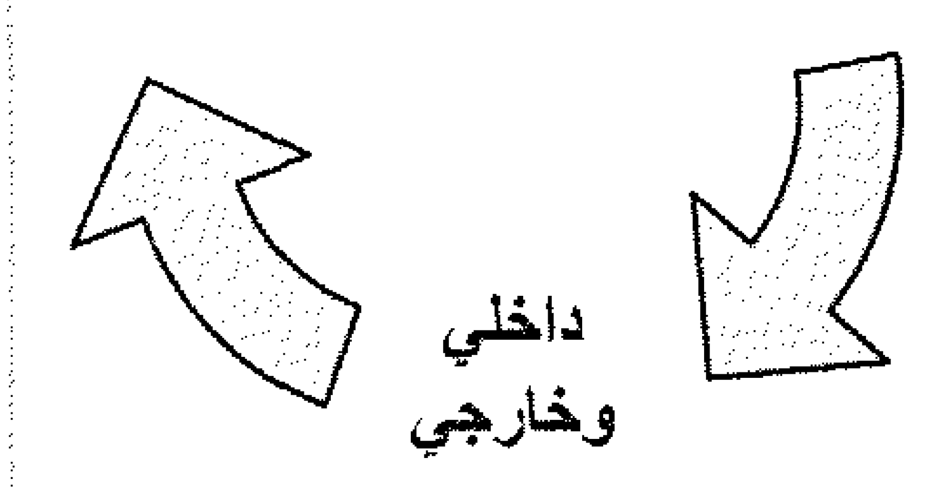
في جميع

القيادة والقيادة التربوية

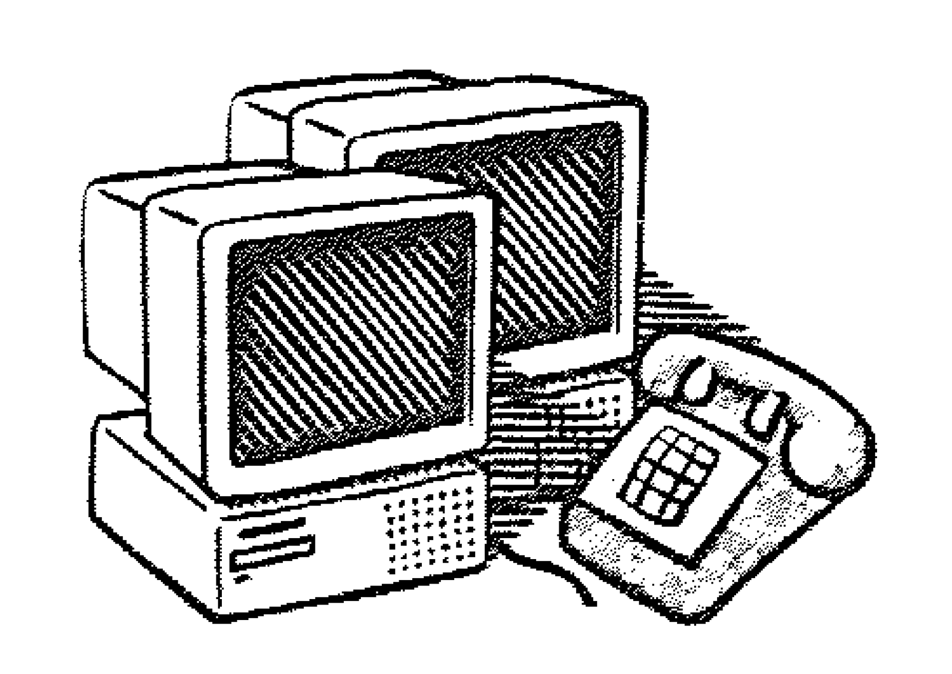
تلعب القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وهي ليست مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته، بل إنها قد تنبع من بين المجموعة وقد تتغير المواقف والمبادرات، إذ قد تنتقل في المجموعة من بين يدي القائد الرسمي إلى أيدي مرءوسيه عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يلعبونه من أدوار فعالة، فنجاح القائد في تأدية دوره هو الذي يكفل له الاستمرار فيه، إذ أن الدور هو ذلك الإطار المعياري للسلوك الذي يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في

علاقات وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية.ويتحدد مستوى الدور القيادي بمتطلبات الواجبات والنظام الهرمي، وتتميز الأدوار بأنها يمكن تعلمها وتعليمها سواءً من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدرب عليها في أثناء ممارستها. كما أن كثيرا من الأدوار يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة والتقليد والمحاكاة، ويكون أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية، وقد تتعارض الأدوار المطلوبة من القائد مع طريقة تفكيره وشخصيته وقابليته، كما قد تتعارض مع من يعمل معهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، غير أن النجاح في تأدية الدور القيادي يعتمد إلى حد كبير على كفاءة وقدرة من يتولاه وعلى نوع العلاقة التي استطاع أن يحققها مع رؤسائه مرؤوسيه.





الاتجاهات...!؟!



ومن المعلوم أن المدارس تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمة متميزة في أدائها مقارنة بمثيلاتها في الحجم، والنوع وطبيعة الأعمال، والواقع أن هذا التميز للمدارس له أسباب وعوامل جوهرية أساسية لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي :

أولا : الإرادة القوية والصادقة لإدارة المدرسة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في أنماط أدائها

عموماً .

ثانيا: القيادة الفعالة التي تقود هذه المدرسة إلى التغيير الإيجابي المنشود، والذي ينقلها من حال إلى حال أحسن، وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المدرسة يعتمد وبشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة، تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضا قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملموس، وفي الحقيقة أن القيادة الفعالة يلزمها لعب الكثير من الأدوار المؤثرة والتي تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي للمدرسة. ويكمن الحفاظ على المدرسة في قيادتها، فالقائد الحقيقي هو الذي يفهم جيداً أن أفعاله يجب أن تكون هي السائدة، وليست أقواله، وأن عليه أن يطبق هذه الإجراءات ولا يكتفي بالوعظ والإرشاد، ذلك لأن من يزرع يحصد ويجني ثمرة عمله، إن مثل هذه الأمور تعتبر الخريطة التي توجه القائد التربوي ذلك لأنه سوف يختبر الثقافة والمجتمع كانعكاس مباشر للقيادة وممارساتها، وبناء على ذلك فان العلاقات التي يخلقها القائد والأنظمة التي يدعمها والقرارات التي يتخذها سوف يكون لها أكبر الأثر على المدرسة ككل.

ونتيجة لذلك فإن القائد يجب أن يدرك تماماً أن

نشاط 2/ ما العناصر الجوهرية اللازمة التي تتمثل في القيادة التربوية ؟

نشاط.3/ وضح دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم .

نشاط.4/ ما هي أركان القيادة التربوية ؟

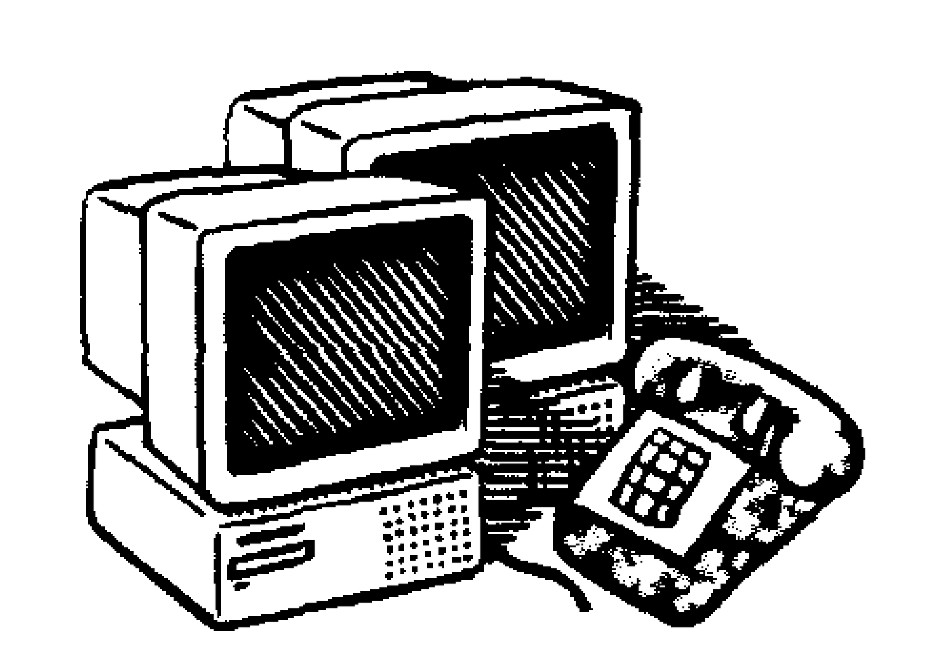
الممارسات التي يقوم بها والتي يعتقد بها هي الأفضل، وهي التي تحقق ما هو أفضل للطلاب، ويجب على هؤلاء أن يخلقوا نموذجاً للتأكيد على أهمية العلاقات القائمة على العدالة، والعناية، ويجب أن يفهم القائد أن أفعاله هذه لها نتائج تؤثر على النظام بأكمله، وأن فهم هذه الأمور سوف تمنح الفرصة لأي قائد للتعاون مع كل أولئك الذين لهم علاقة بالسلك التعليمي، وبهذا يؤكد على أن المدرسة سوف تعكس أهداف المجتمع على امتداده، ومساعدة الشباب في المجتمع، ليدرك إمكانياته ويصبح الشباب هنا على وعي تام بأنهم مرتبطين مع آخرين ضمن شبكة معقدة من العلاقات. وبالتالي فإن تحقيق هذا الإدراك هو هدف كل قائد تربوي وخاصة أولئك الذين يعتبرون أنفسهم نماذج للأخلاقيات وممارساتها .وبهذا يتمكن القائد من أن يجد طريقه الصحيح أو كما يقال "يجد نجمة المضيء في العاصفة الرملية ."

ويتناول هذا الموضوع الأبعاد التالية :

1- العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة :

تتمثل العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة فيما يلي :

1- أنها عملية تفاعل اجتماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده.



2- أن القيـادة تعتمـد علـى تكـرار التفاعـل الاجتماعي.

3- يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.

4- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.

5- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

6- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.

7- أنها عملية تفجير طاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة

8- أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارها لسلوكياته القيادية .

وقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، واختلاف درجة تركيز كل منهم على مقوم أو أكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهومها، وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم، ويظهر دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال ما يلي:

1- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع طلبة المدرسة .

2- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.

3- تحسن كبير في أداء التلاميذ كنتيجة لتوفر العاملين السابقين، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل أثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم .

2- أركان القيادة التربوية :

يجب أن تتوفر لقيادة كل جماعة من الجماعات عدة أركان، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

أ -وجود هدف مشترك لجماعة من الناس تسعى لتحقيقه وهم المرؤوسين.

ب- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد)، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، ومحبة الآخرين .

نشاط5 / عدد نظريات القيادة.

ج- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة

وتجانسها من حيث: الخلفية الثقافية، والعمر، والقيم، والألفة، وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها.

د- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة .

هـ- اهتمامات ومسئوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

نشاط6 / ما هي أساليب القيادة التربوية ؟

أيها تفضل ولماذا؟

3- مبادئ القيادة التربوية :

تستند القيادة التربوية إلى المبادئ التالية :

أ- الاعتماد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

ب -المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً .

ج- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرءوسيهم، ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة، عليه التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

د- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لمبادئها .

هـ- مميـزات القيـادة ومميـزات التبعيـة قابلـة للتبادل، فالقائد في موقف مـا يمكن أن يكـون تابعـا في موقف آخر.

و- أن الأشـخاص الـذين يبـالغون في عمليـات الإقنـاع، أو يعطـون برهانـاً بـرغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة .

ي- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمـشاعر النـاس الـذين يقـودهم، وحاجـاتهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم

4- نظريات القيادة

تعتـبر القيـادة التربويـة للمؤسـسة التعليميـة مـن الأمـور المهمـة بالنـسبة للمجتمـع بعامـة، وبالنـسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بخاصـة، نظراً لعلاقتها المباشـرة بأوليـاء الأمـور والمعلمـين والطـلاب، تقـترب هذه النظرية من أفكار نظرية العلاقـات الإنـسانية في كونهـا تركـز علـى بلـوغ الهـدف الطبيعـي للإنـسان. وقد تعددت النظريـات الـتي تناولـت القيـادة، وسـوف يقتصر الموضوع على النظريات التالية:

- نظريـــة الـــسمات Trail Theory
- النظريـة الـسلوكية Behavioral Theory
- النظـريات الموقفيـة Situational Theories
- نظريـــة التقاليـــد Traditional Theory

-نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

أنواع القيادة

- ✓ تربوية ....
- ✓ سياسية....
- ✓ إدارية....
- ✓ عسكرية....
- ✓ فكرية....



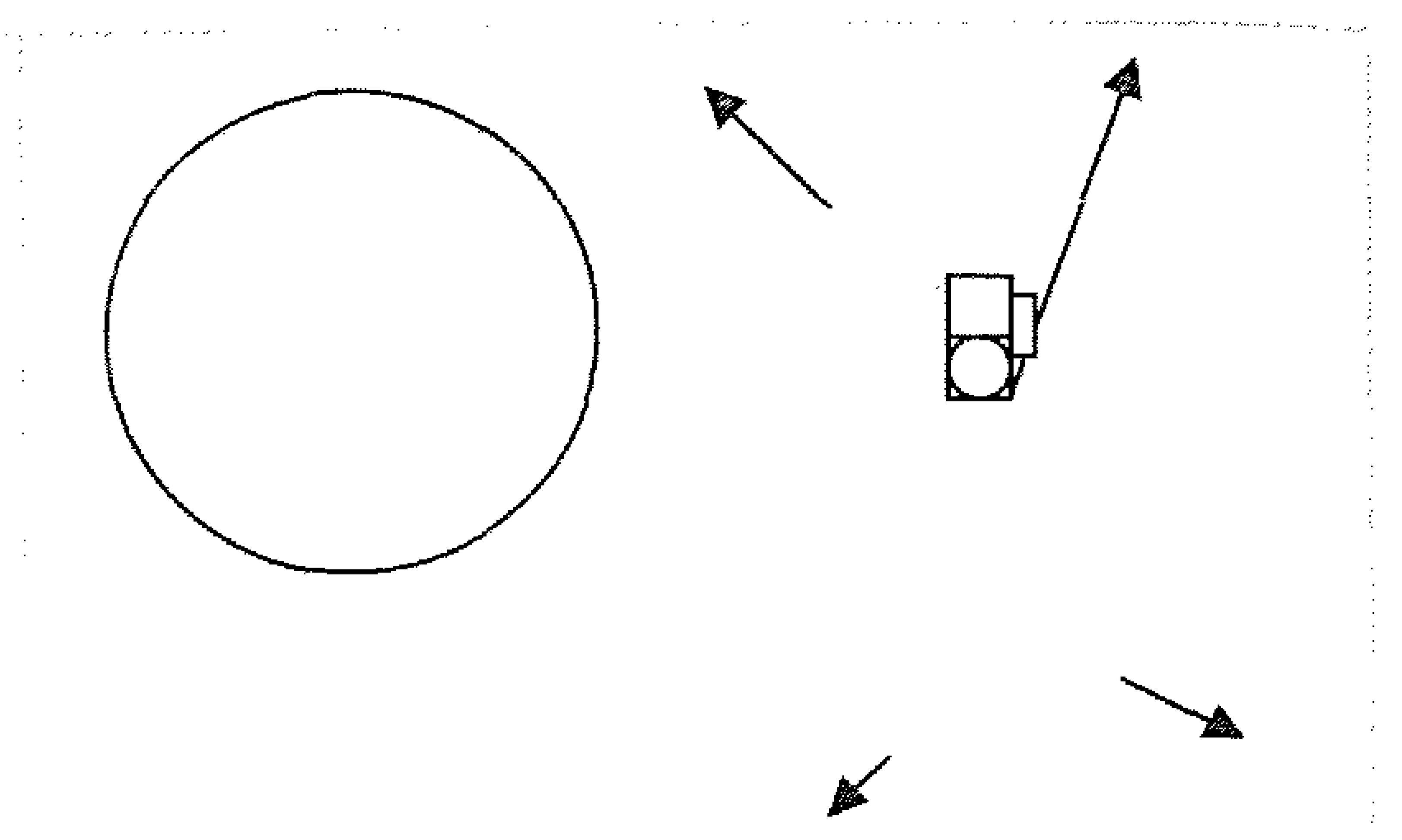
صفات القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية:

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.

- الثقة الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).

- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي



للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

- الدفء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.

- التواضع الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً.

- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.

- توجيه المبادرات والمشاريع.

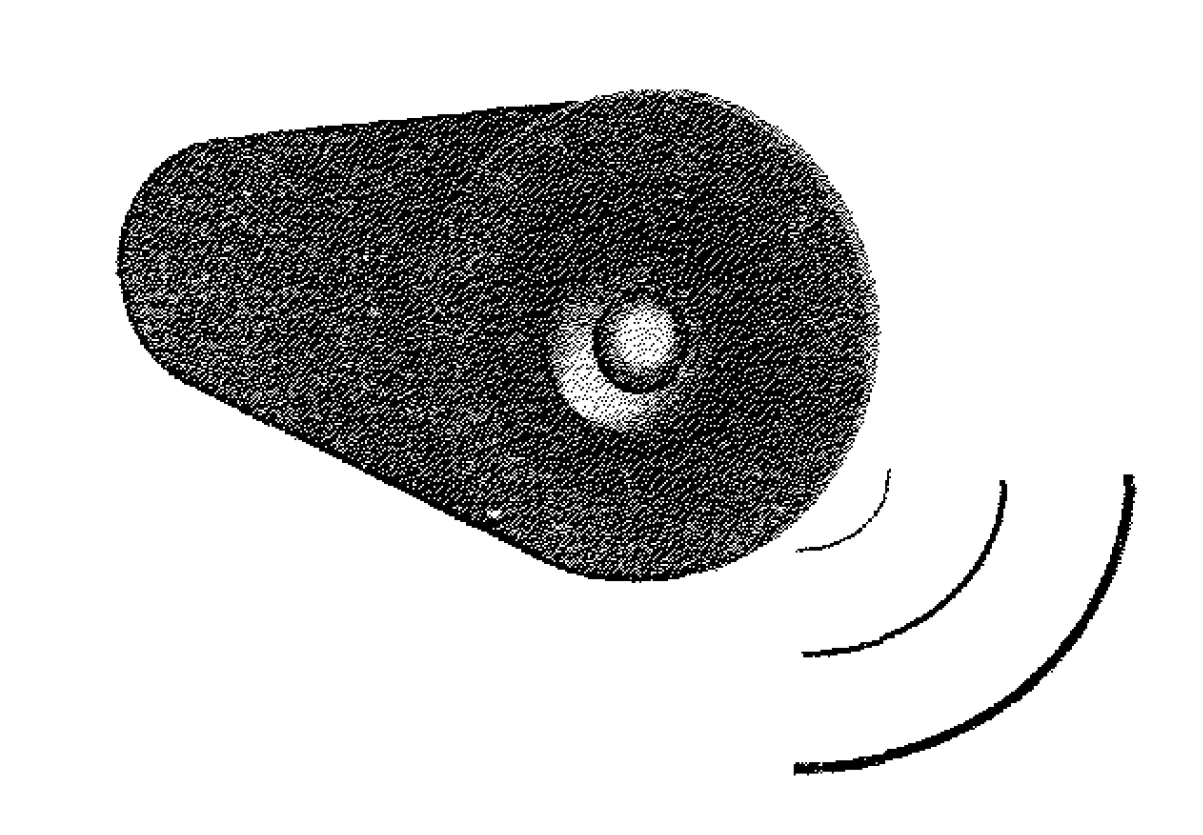
التكامل الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.

- الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من اجل

- تحفيز الآخرين.

- الارتباط إلى الدور والخدمة من اجل قضية ما .

نشاط 7 / للقيادة / الإدارة التربوية واجبات / وظائف رئيسية أذكرها .



أهمية القيادة

يمكن القول أن هناك العديد من الأسباب التي تدعوا إلى وجود القائد منها :

1- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه .

2- التـأثير الإيجـابي مـن حيـث تـشجيع وتحفيـز ودفـع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز .

3- توجيـه أداء العـاملين نحـو الإنجـاز والنتـائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل .

4 - يـستطيع القائـد التغـيير نحـو الأفـضل بمـا يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديد .

نظريات في القيادة

نظرية البعدين في القيادة:

يظهـر تحليـل سـلوك القائـد ودراسـته علـى أن هنـاك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحـو المهمـة والسلوك الموجه نحـو النـاس. وهنـاك مـن القـادة مـن يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغي على سلوك البعـد الثـاني ،وأكثريـة القـادة يكون سـلوكهم متوازناً.

نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan

يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة مـا ثـم ينظر إلى مـا سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم

يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا.

5- أساليب القيادة التربوية :

تتعـدد أسـاليب القيـادة، ويمكـن حـصرها في الأساليب الثلاثة التالية :

أ- القيـادة الأوتوقراطيـة Autocratic Leadership

ينقسم هذا الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسة على الوجه التالي :

(1)الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد hard – boiledالذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون .

(2)الأوتوقراطي الخير Benevolent الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء والعقاب الخفيف، ليضمن ولاء مرءوسيه في تنفيذ قراراته .

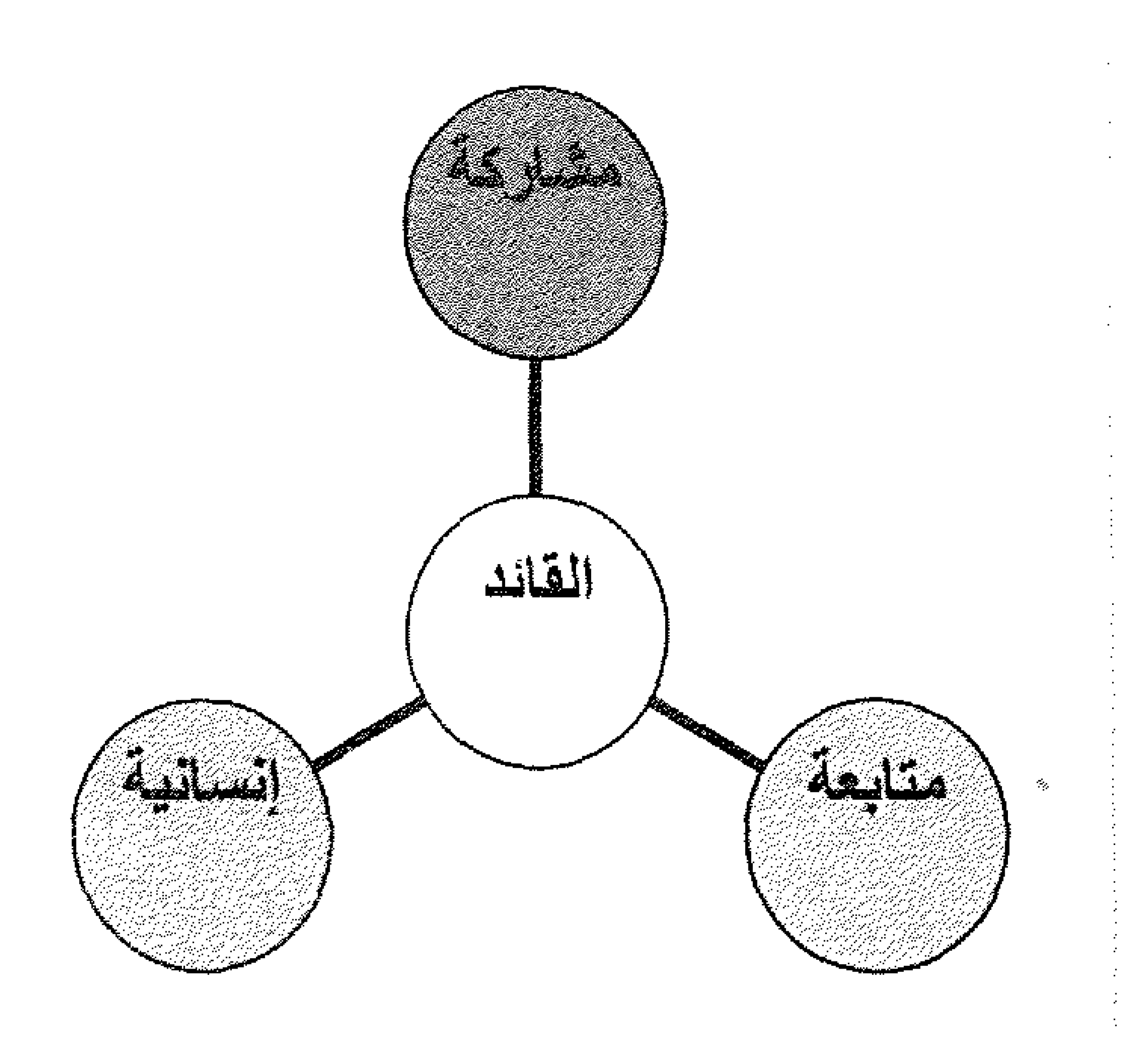
(3)الأوتوقراطي المناور Manipulative الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه .

ب- القيادة الديمقراطية أو التشاركية

: Democratic or Participative Leadership

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي

نشاط 8/ كيف تطبق العلاقات الإنسانية في عملك الرسمي؟



تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة،فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرءوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم .

ج- القيادة الترسلية Leadership Anarchism :
تكون القيادة هنا وكأنها غير موجودة، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمرءوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات. فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه.

ويتأثر الأسلوب القيادي بمجموعة من العوامل منها :

أ- الصفات الشخصية للقائد Personality Charactersوأهمها :

(1) الذكاء (2) المبادأة (3) الثقة بالنفس

(4) التميز الفردي

صفات القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي

يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية:

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.

- الثقة الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).

- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

- الدفء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.

- التواضع الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً.

- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.

- توجيه المبادرات والمشاريع.

ب – العوامل الثقافية والسيكولوجية، تتضح فيما يلي :

(1) القيم التي يؤمن بها القائد (2) مدى شعور القائد بالأمن.

ج – عوامل تتصل بالمرؤوسين، أهمها :

(1) مدى توافر النزعة الاستقلالية فيهم. (2) مدى إدراكهم لأهداف المنظمة، ومدى تأثر مصالحهم بتحقيقها. (3) مدى قدرتهم على التعامل مع المشاكل، ومدى معرفتهم وكفاءتهم .

د – عوامل تتصل بالموقف، أهمها :

(1) طبيعة الموقف، ومدى تآلف العاملين معه .
(2) مدى تأثر مصالح المنظمة والعاملين فيها بالموقف، وتقييم الموقف في ضوء النتائج .

(3) ضغط الوقت، فالقائد قد يضطر اضطراراً للتفويض عندما تتكاثر عليه الأعمال، ويشعر أن وقته لم يعد كافيا لإدارتها .

– الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة :

لا شك أن العامل الرئيس الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد نفسه، ونوع الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مع مرءوسيه، ومن بين هذه الاعتبارات ما يلي:

أ- عامل السن: قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب ألترسلي الذي يقوم على حرية العمل مع الشخص البالغ، بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن .

ب- عامل الجنس: تميل الإناث عادة باستثناء بعض الحالات إلى الأسلوب الأوتوقراطي، ولذا يصبح من الأفضل إتباع هذا الأسلوب من القيادة مع الإناث بينما يكون الأسلوب الديمقراطي أو ألترسلي أجدى مع الرجال. .

ج- عامل الخبرة :ربما كان من الأفضل أن يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية، أو الترسلية مع المرءوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة عن العمل، في حين أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يكون أفضل من الأفراد حديثي العهد بالعمل .

د- عامل الشخصية: يتفاوت الناس في شخصياتهم، فمن الناس من يجدي معه الأسلوب الديمقراطي، ومن أمثلة ذلك الشخص العدواني والشخص الإمعة التابع، وقد يكون الأسلوب ألترسلي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم ويكونون منتجين إذا تركت لهم الحرية في العمل، ويقل إنتاجهم أو يتلاشى إذا أرغموا على العمل وسط فريق أو جماعة .

هـ- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي: قد نسمع من رئيس قوله " أنا شخص ديمقراطي في معاملتي للمرءوسين لكنهم يفضلون الأسلوب الأوتوقراطي" هنا تكون عدم مقدرة المرؤوسين على

العمـل في جـو ديمقراطـي قـد يحـتم اسـتخدام الأسلوب الديمقراطي. ولكن يمكن للقائد أن يبدأ مع مثل هـذه المجموعة بالأسلوب الأوتوقراطي، ويعمل في نفس الوقت على تعويدهم على العمل بالأسلوب الديمقراطي بالتدريج، وهـو بهذا يعمل على تنمية وتدريب مرءوسيه

صفات القائد التربوي

للقائـد التربـوي ادوار مختلفـة ومـتغيرة ولكنهـا متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعا، ومن صفات القائد التربوي ما يلي:

1- القـدرة أو الكفـاءة (الـذكاء، القـدرة علـى التحليـل والاستبـصار، اليقظـة، الطلاقـة اللغويـة، المرونـة والأصـالة، القـدرة علـى إصـدار الأحكـام، القـدرة علـى تقـديم الأفكـار، القـدرة علـى فهـم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتـضيات الـتغير، الجـرأة علـى إبـداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ

2- صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، الطول، القوام المتناسق.

3- التفوق الأكـاديمي والمعرفي وان تتوفر، لـدى القائـد، المهـارات العلميـة اللازمـة، ويكـون علـى علـم

تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين، تحفيز همم العاملين الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.

4- صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، المرح، البشاشة، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة على مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، التنظيم وعدم الميل للفوضى.

5- صفات خلقية مثل: الأمانة والخلاص والكرامة، الابتعاد عن التحيز، الاستقامة والصدق، القدوة الحسنة....

6- صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ديمقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ

القرار، يحترم الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير.....

6- المهام والمسئوليات القيادية لمدير/لمديرة المدرسة :

يعتبر القائد التربوي هو ذلك الفرد القادر على التأثير على مجموعة العمل في المؤسسة التربوية لخلق وتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتهم، وتنمية مهاراتهم، من خلال تحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المدرسة نجاح شخصي لهم وتحقيقا لأهدافهم:

وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

مهام رسمية تنظيمية، وأخرى: سلوكية أخلاقية، تنظم وتتحكم في الأولى، وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية.

ومن ثم فإن مهام مدير/مديرة المدرسة ومسؤولياته القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، وجوانب الحياة المدرسية، ويدخل تحت هذه المسئولية العديد من الواجبات والمسئوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها. ولكن بالرغم من كثرتها وتعددها يمكن تصنيفها تحت فصائل محددة تقل أو تكثر في

عددها، ومن التصنيفات التي اتبعها علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة، ذلك الذي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط المدير، وهي:

(1) واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إداريا.
(2)واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسته،وأخرى واجبات تربوية تتعلق بتحسين العملية التربوية من جميع جوانبها في مدرسته.

(3) واجبات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية الموجودة في مدرسته وتوجيه القائمين عليها .

(4) واجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية، وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة وتحسين العلاقات العامة مع أولياء أمور الطلبة بخاصة، وسكان المنطقة المجاورة بصورة عامة.

ولعل التصنيف الأكثر تداولاً بين دارسي الإدارة والقيادة التربوية هو تصنيف واجبات مدير المدرسة حسب الوظيفة الإدارية الرئيسة للمدير أو القائد الإداري وهي :

1- وظيفة القيادة

2- وظيفة التخطيط

3- وظيفة التنظيم

4- وظيفة اتخاذ القرارات

5- وظيفة التنفيذ

6- وظيفة التوجيه

7- وظيفة المراقبة

8- وظيفة المتابعة

9- وظيفة التنسيق

10- وظيفة التقويم

11- وظيفة كتابة التقارير وإجراء الاتصالات بالسلطات الأعلى منه.

12- وظيفة العلاقات الإنسانية والاتصال بالجماهير الخارجية .

وتحت كل وظيفة من هذه الوظائف يدخل العديد من الواجبات والأنشطة التي لابد أن يقوم بها المدير لتأدية الوظيفة على وجهها الأكمل، ومهما كانت درجة المركزية التي تمارسها السلطات التعليمية على مستوى الوزارة والمراقبة فإنه سيبقى لمدير المدرسة على الدوام ما يزاوله من الأعمال الإدارية والتربوية والفنية والاجتماعية على مستوى مدرسته ......!!!...؟؟؟. (الطويل ،2000). (الرشايدة ، 2007).

ماذا تفعل في كونك قائد؟؟؟

1- تحكم بمسار الوقت، وامسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

2- ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

3- نمَّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

4- تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محددة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.

5 - ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله. (الرشايدة . محاضرات ودورات) .

النموذج القيادي يتميز بمايلي:

1- المدخلات (الموارد البشرية "الذكاء" والموارد المادية " التكنولوجيا"

2- العمليات " الهندسة. التخطيط .الإدارة . القيادة. التنمية المستدامة الشاملة" .

3- المخرجات "تمكين الأفراد من فرص الانتفاع بحياة مناسبة والمشاركة في بناء التنمية" .

4- الضوابط التنموية "التمكين. التدريب. الاستدامة. التغيير. الجودة الشاملة"...

من أبرز التحولات الجارية في التربية عالميا

- تغير رسالة التربية من الانتخاب الوظيفي إلى التمكين والإبداع الخلاق.
- تغير محتوى التربية من التأهيل الأكاديمي والمهني إلى التربية الشاملة (كيف يكون. يعمل. يعيش. يتعلم ذاتيا ...).
- التحول في الممارسات التعليمية من التعليم إلى التعلم من تلقين المتعلم محتوى جاهز إلى بناء المحتوى بطريقة المشكلات والقضايا التي يستكشفه بنفسه.
- التحول في فهم الجودة التعليمية الشاملة إلى إدارة الجودة الشاملة..
- التحول من التركيز في كفاءة النظام التعليمي الكلي Macro System إلى التركيز في أداء النظم الفرعية Micro System
- النتائج النهائية تحول التعليم إلى خدمة يمكن ضبطها كميا ونوعيا.
- التغيير من الإشراف إلى القيادة . المدرسة قطب ومحور التغيير . الانتقال من التسيير إلى التمكين . ومن التنفيذ إلى الابتكار التجويدي الشامل..
- الجديد في القيادة التحول من النمط الإقطاعي إلى النمط الصناعي..

المدرسة الجيدة الفعالة Effective School

- المدخلات Input
- العمليات Process
- المخرجات Output
- الجودة الشاملة TQM
- التغذية الراجعة Feedback
- البيئة Environment

آيات قرآنية وأحاديث نبوية

- قال الله سبحانه وتعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ...." الرعد 11.
- " وكذلك أنزلناه حكما عربيا ..." الرعد 37.
- "الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب.." الرعد 28.
- قال الرسول صلى الله عليه وسلم " اللهم اجعل يومنا خيرا من أمسنا .واجعل غدنا خيرا من يومنا.."

أقوال في الإدارة والقيادة

- " لا تستهن بالقطرة ...فالطوفان منها "
- إذا كنت دائما تفعل ما تعودت على فعله ستحصل دائما على ما تعودت الحصول عليه.
- تذكر دائما الممارسة تجعلك تتمكن من ما تعلمته أو تربت عليه .

- النجاح لا يقاس بالمنصب الذي وصل إليه الشخص . بل بالمصاعب والعقبات التي تغلب عليها أثناء سعيه للنجاح.
- إن القائد بحاجة إلى رؤى واضحة . ولكن الرؤى تبقى دون فائدة إذا لم تعمم بطريقة تولد الحيوية والالتزام . فالقيادة والتواصل أمران لا ينفصلان . "تيلور"
- من الضروري إدارة الأفراد بطريقة تطلق العنان لقدراتهم بدلا من كبت هذه القدرات وهذه الطريقة الوحيدة للتقدم للأمام.
- إذا كانت المطرقة هي الوسيلة الوحيدة التي تملكها . فأنظر إلى كل مشكلة على أنها مسمار . "فيكتور كيام ".
- ينقسم الناس إلى فئتين : فئة تمضي قدما وتنجز شيئا ما . وفئة تلزم مكانها وتستفسر لماذا لم ينجز العمل بطريقة أخرى."جورج واشنطن "

القيادة من السيرة النبوية الشريفة

- قدوة . تشاور . عزيمة .تعاون . إيثار . حزم . حلم . حب...
- القيادة كنظام تأثير على سلوك الآخرين . لكي يتعاونوا لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبونها..
- القيادة اقتناع ..
- القيادة أداة إنجاز الأهداف..
- القيادة هي عملية التأثير على نشاطات وسلوك الآخرين للقيام بما يراد منهم القيام به عن رضا وقناعة لتحقيق أهداف محددة في وضع معين .

المدير والقائد

- المدير / القائد يقوم بالتجديد ينمي ويطور يعتمد على الثقة
- يقوم بالإدارة / يفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة

- يساعد على استمرار العمل/.....
- يعتمد على السيطرة /.....
- يفعل الأشياء الصحيحة / ....

المعيار الإداري لنجاح المؤسسة

- الإدارة العملية (المعدة) / المقابل المادي
- العلاقات الإنسانية (القلب)/ العلاقات الطيبة
- الموارد البشرية (العقل)/ استخدام القدرات
- المبادئ (الجسم كله)/ القيم والاتجاهات

السمات القيادية

1- الشخصية / أمانة . سمعة طيبة . هدوء واتزان . قوة البديهة . حسن المظهر. ضبط النفس. احترام الغير .

2- الفكرية / ذكاء. قدرة على الاتصال. تطبيق المعرفة . قدرة على التقييم.ثقافة عالية.تفكير خلاق.

3- السيكولوجية/ ثبات. حسن التصرف. قدرة على الإقناع .

أنماط القيادة

- المستبد/ ثواب مادي . أوامر .
- الديمقراطي / مشارك . قرارات .
- الليبرالي / ثقة في قدراته ضعيفة. لا يقوم بتحديد أهداف لأتباعه...قليل الاتصال..

المهارات القيادية والكفايات الإشرافية

- الذاتية
- الفنية
- الإنسانية
- الإدراكية
- الإشرافية .
- الشخصية
- الفنية المهنية
- الأكاديمية
- الثقافية
- الإدارية
- إدارة الجودة . (الرشايدة .محاضرات ودورات . 2000- 2008م).

صفات القيادي الناجح

القيادة : هي القدرة على تحقيق إنجازات متميزة من أشخاص عاديين.

ـفات القيادي الناجح:

1. تكون نتيجة القائد هي نتيجة فريقه (العمل بروح الفريق).
2. الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها .
3. المرونة في أوقات التغيرات الكبيرة.
4. يمتاز القيادي الناجح بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الأخريين.

5.يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية.

6.لدية القدرة عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توفر ما هو خير منها.

7.القائد الناجح يمنح المسئوليات للموظفين.

8.القائد الناجح هو من يطور رؤية واضحة لمؤسسته وأين يريدها أن تصل.

9.القائد الناجح يخبر من هم حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي ينتهجها حتى يعرفونها.

10.القائد الناجح هو من يستطيع أن ينمي اتجاه الفوز لموظفيه.

11.القائد الناجح هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شي للصدف.

12.القائد الناجح يطلع من هم حوله عن الجديد في مجال العمل لان كل منهم لديه الرغبة في ذلك.

13.يتصرف القائد الناجح كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه.

14.القائد هو من يتحدث عن الحلول والأتباع هم من يبحثون عن المشكلات.

15.يمتاز القائد بالثبات والشخصية .

16.القائد الناجح يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقاً.

17.يمتاز القائد بالنزاهة والصدق.

18.القائد الناجح لا يوجد معه موظف سيئ.

19.القائد له نظرة للمستقبل.

20.القائد الناجح هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها .

21.القائد الناجح لا يصل إلى درجة الرضى بالنفس لان ذلك عدو النجاح.

22.القائد الناجح يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل .

23. يمتاز القائد الناجح بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة المخاطر والصعوبات.

24. القائد يستطيع أن يمارس العمل حتى مع وجود الخوف.

25. القائد الناجح هو من يصنع بيئة للعمل .

26. القائد الناجح لا يتخذ قرارات في الأمور التي لا تحتاج للقرارات.

27. يمتاز القائد الناجح بالتجديد في العمل.

28. يمتاز القائد الناجح بنظرته الإستراتيجية للمستقبل لأنه يري الصورة كاملة .

29. القائد الناجح هو من يستطيع أن يتفاعل مع تغيرات الموقف ويتخذ قرارات جديدة.

30. القائد الناجح يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز .

31. القائد الناجح هو الذي يمدح علنا ويقيم على انفراد.

غيّر إستراتيجيتك

جلس رجل أعمى على إحدى عتبات عمارة ووضع قبعته بين قدميه وبجانبه لوحة مكتوب عليها: "أنا أعمى أرجوكم ساعدوني" .

فمر رجل إعلانات بالأعمى ووقف ليرى أن قبعته لا تحوي سوى قروش قليلة فوضع المزيد فيها ومن دون أن يستأذن الأعمى أخذ لوحته وكتب إعلاناً آخر.

عندما انتهى أعاد وضع اللوحة عند قدم الأعمى وذهب بطريقه.

في نفس ذلك اليوم مر رجل الإعلانات بالأعمى ولاحظ أن قبعته قد امتلأت بالقروش والأوراق النقدية. عرف الأعمى الرجل من وقع خطواته فسأله إن كان هو من أعاد كتابة اللوحة وماذا كتب عليها؟

فأجاب الرجل: " لا شيء غير الصدق. فقط أعدت صياغتها". ثم ابتسم وذهب.

لم يعرف الأعمى ماذا كتب عليها لكن اللوحة الجديدة كتب عليها: "نحن في فصل الربيع لكنني لا أستطيع رؤية جماله".

غير إستراتيجيتك عندما لا تسير الأمور كما تريد وسترى أنه حتماً ستتغير للأفضل. أؤمن بأن كل تغيير هو أفضل لحياتك. (الرشايدة .محاضرات ودورات . 2000- 2008م).

الفصل الخامس
العلاقات الإنسانية وأثرها في عمليات القيادة والإدارة والإشراف التربوي

الأسئلة والنشاطات والتدريبات :

- ❖ ما هي العناصر الجوهرية اللازمة التي تتمثل في القيادة التربوية؟
- ❖ وضح دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم.
- ❖ وضح مفهوم العلاقات الإنسانية وكيف يمكن توظيفها في القيادة والإدارة والإشراف التربوي؟

مقدمة:

قال الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم:

" كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته" ولنا جميعاً في رسولنا الكريم صلوات الله وتسليمه عليه المثل الأعلى والقدوة الحسنة.

ومن الجدير بالذكر هنا قول الشاعر:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت   فإن هموا ذهبت أخلاقهم ذهبوا

إن الخوض في المجال التربوي كالخوض في الرمال المتحركة، فهناك العديد من النظريات التي لا حصر لها والعديد من المراجع العربية والأجنبية التي صدرت وتصدر يومياً إلى جانب ما هو متوفر على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) من أبحاث ومستجدات تزخر بها المكتبات الالكترونية والعربية والعالمية، وسنستعرض من خلال هذه الورقة بعض الأفكار التربوية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية .

ما هي العناصر الجوهرية اللازمة التي تتمثل في القيادة المدرسية/التربوية:

- أن تكون الأهداف واضحة
- بناء علاقات إنسانية (الرحمة – الشفافية – العدل – التعاون)
- وضع الضوابط والمعايير
- العمل بروح الفريق الواحد
- رفع الكفاءة المهنية لجميع الموظفين
- خلق بيئة تعليمية نشطة ومحفزة
- التخطيط – التنظيم – التنفيذ
- الرقابة ثم التقييم ثم التوجيه والتقويم

بالنسبة لدور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم:

مما لا شك فيه، بأن القائد الناجح هو ربان الطائرة وهو كابتن السفينة الذي يرغب دائما بالوصول إلى نهاية الرحلة بأمن وسلام مع إدخال البهجة والسرور إلى نفوس جميع الركاب وكذلك طاقم الطائرة أو السفينة. وهذا ينطبق تماما على وزير التربية والتعليم فهو القائد الذي يرعى النهضة التعليمية وكذلك على جميع مرؤوسيه مروراً بالوكلاء ورؤساء التعليم ومن ثم مديري ومديرات المدارس فالمعلمين. فالجميع يجب أن يعملوا كفريق واحد رغم اختلاف الظروف والخصوصيات لكل مدرسة من المدارس إلا أن الهدف يجب أن يكون دائماً موحداً وواضحاً للجميع ألا وهو خلق المواطن الصالح الذي يخدم دينه ووطنه وأسرته من خلال غرس القيم والمبادئ والمفاهيم الإسلامية مع مواكبة آخر المستجدات في مجال العلم والتعلم وهنا يأتي دورنا كمربين ولقد قال الله في القرآن الكريم" إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولاً" صدق الله العظيم

إن دور المربين سواء كانوا قادة أو مدراء أو مشرفين تربويين لا يختلف من الناحية العملية فكلهم مربون ومحاسبون أمام الله عما يقومون بأدائه من واجبات، وسينالوا الجزاء الأوفى إذا ما أخلصوا في أداء رسالتهم النبيلة بإذن الله تعالى.

أما من الناحية النظرية فمهمات القائد تختلف عن مهمات الإداري وعن مهمات المشرف. إن القائد هو الشخص البارع الحاذق الذي يرسم خطط تكتيكية وإستراتيجية قابلة للتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للوطن والمتفق عليها مسبقاً.

أما الإداري فهو يقوم بالمشاركة بوضع الخطط وتنفيذها بالاتفاق مع القائد من خلال العلاقات الإنسانية القوية التي تشحذ الهمم وتدخل البهجة والسرور في نفوس كل من يعمل في المؤسسة ولذلك ربما تجد بعض المدراء أو المديرات ممن لديهم ظروف عائلية أو مرضية صعبة أحيانا ومع ذلك فهو/هي لا يُشعرون الآخرين بذلك بل على العكس يظهرون لهم الابتسامة والاحترام من أجل تشجيعهم على العطاء.

أما دور المشرف سواء كان تربويا أو إداريا فكلاهما تقع عليه مسئولية كبرى لا تقل بأي حال من الأحوال عن مسئولية المدير(الإداري) أو الوزير(القائد) فهو اللاعب في الميدان وهو الذي يسجل أهداف الانتصار، فهو المقيّم لعملية التعلم وهو المرشد وهو الموجه وهو المقوم وهو الأب الذي يرعى أبنائه من المعلمين كما يرعى المشرف الإداري أبنائه من الطلبة. أدعو الله سبحانه وتعالى أن يعين الجميع على أداء رسالتهم النبيلة والوصول إلى بر الأمان بحفظ الله وسلامته.

وبالإشارة لمفهوم العلاقات الإنسانية وكيف يمكن توظيفها في القيادة والإدارة والإشراف التربوي.

فاللمسة الإنسانية تفعل فعل السحر في قلوب البشر الذين هم أولا وأخيرا بشر يصيبون ويخطئون فالتسامح مطلوب والعفو عند المقدرة هي من صفات الأكرمين ولقد أوصانا نبي الرحمة محمد صلي الله عليه وسلم بأن نكون رحماء على المسلمين أشداء على

أعداء الإسلام حينما قال في الحديث الشريف " المسلم للمسلم كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً". صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

ولكن واقع الحال يشير إلى هناك بعض الإخوة هداهم الله وسامحهم في بعض المجتمعات العربية يسيئون مفهوم هذه العلاقات الإنسانية حين يعتبرون الشخص المتسامح ضعيف الشخصية فيبدأون بالتسيب وعدم الالتزام باللوائح والقوانين في العمل ومما لا شك فيه أن الإسلام لا يقبل بذلك حيث قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي .

نستطيع القول أن كلاً من القيادة والإدارة والإشراف التربوي رغم تعدد الأدوار المناطة بكل منهم إلا أنهم يجب أن يعملوا في تناغم وانسجام كالأوركسترا أو كفريق كرة القدم الذي يرغب بالفوز بجدارة وبفن ويمتع جماهير الكرة بما يقدمه من فن راق.

إن العلاقات الإنسانية يجب أن تبنى على أسس قوية بحيث يستشعر القائد أحاسيس موظفيه ويبذل كل جهد من أجل مساعدتهم وحل مشاكلهم سواء الشخصية أو العامة بقدر استطاعته ليحصل على ثقتهم ، ومن هنا تنطلق وثيقة عهد بينه وبينهم على ألا يخذلوه مهما كانت الظروف فهم البحارة الذين يعملون ليل ونهار للوصول بالسفينة إلى بر الأمان.

وعلى القائد سواء كان (وزيرا – مديرا – مشرفا – معلما – رب أسرة) إن أراد أن ينجح في عمله، أن يهتم بالعلاقات الإنسانية فهي تمثل الوقود الذي يعطى الطاقة للمركبة لتسير ولكن دون إفراط ولا تفريط كما علمنا ديننا الحنيف.

The HUMAN TOUCH

H	= Hear (him/her)اسمعه / اسمعها	T = Train دربه/ دربها
U	= Understand افهمه	O = Observe لاحظه لتوجيهه
M	= Motivate حفزه وشجعه	U = Uniqueness تفهَم تفرده
A	= Acknowledge effort قدر جهوده	C = Communicate تواصل
N	= Nourish زوده بالمعلومات	H = Honor (Honor) كرمهُ

Leaders are smart people who can:القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون

Set vision. وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة

Empower others. تطوير وتنمية مهارات الموظفين

Be in charge of every area. تحمل المسئولية دون تنصل منها

Process future plans. العمل من أجل الوصول للأهداف المنشودة

Encourage initiatives. تشجيع المبادرات الايجابية

Direct and redirect finance resources. توجيه الموارد المالية بحكمة

Delegate responsibilities. تفويض الصلاحيات والمهام

Build team-work. بناء الفرق من أجل الحصول على إنتاجية أفضل وخلق جو تعاوني

Make sure of safety التأكد يومياً من الأمن والأمان بالمؤسسة

Have inter-personal skill. بناء علاقات إنسانية ذات مستوى متميز

Motivate others. تشجيع وتحفيز المعلمين

Monitor and evaluate. ملاحظة وتقييم وتقويم المعلمين باستمرار

Managers are skillful people who can: المدير هو الشخص الذي

Filter dissemination. يذهب إلى البيت لخلق بيئة مدرسية صحية ملائمة

Figure head formal. تحديد الأدوار الرئيسية للموظفين

Control and organizing major events disturbance and procedures. تنظيم الأحداث الرئيسية بالمؤسسة

Foster developments management of change. التأكيد على مبدأ التطوير

Liaison negotiation arbitrator consultation (decision-maker)

اتخاذ قرارات صعبة بعد المشاورات والمداولات

Apply performance management (monitoring / evaluation)

تطبيق الإدارة الفعّالة من خلال الملاحظة والمراقبة والزيارات والتقييم والتقويم

Solve hard personal problems. حل المشكلات الشخصية الصعبة

Share others their points of views.

تقبُل وجهات نظر المعلمين من أجل تبادل الخبرات (مواقع انترنت).

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور. وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟ والحقيقة أن كلا الأمرين مهم. فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية. والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد. إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ. وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة. فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه. ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حيّر هذا السؤال العالم، واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص. ومن هؤلاء "وارين بينيس "الذي يقول: إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما. ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب. فيقول "بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها .

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة. وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر.

لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك. وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم إتباعه. يقول الله تعالى: (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك).

وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.

وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل. وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية، وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدرب وتصقل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر .

من المهمات الأساسية للقائد التربوي العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة والمحافظة على عضويتهم بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم . ومن ثم قبولهم لشخصه كقائد وعليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد والمجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد لا كأجزاء منعزلة . هذا بالإضافة إلى مهمته الخاصة بالتأكد من أن هذه الجماعات تحقق أهدافها وأن خطط العمل وبرامجه مفهومه لديهم . وإذا انطلقنا إلى رياض العلاقات الإنسانية الفواحة بعبير الحب والمودة والحرص على الآخر فإننا نجد تألقاً وضياءً على طريق الحياة الاجتماعية السليمة الصادقة فيشعر الفرد مهما صغر أو كبر بأنه شريك في العمل واتخاذ القرار وتحمل النتائج في ظل الإنسانية الراقية والفقه الواقعي لتقويم الأداء وتشجيع المواهب والملكات وتعزيز القدرات .

العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة إنسانية مشتقه من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني صار بها ذلك الإنسان (إنسانا) حتى إن العامة نفسها تقول إن فلاناً رجل (إنسان) أي يتصف بصفات تجعله أهلا لحمل ذلك الوصف

قال الله تعالى { يا أيها الإنسان ...} هنا خاطب الله عز وجل الإنسان منادياً أكرم ما في كيانه وهو إنسانيته التي تميز بها عن سائر الأحياء فهو أكرم من خلق الله قال الله تعالى {ولقد كرمنا بني أدم } وجعل الإنسان القويم الصالح هو ذلك الشخص الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان والعمل وهذا كله شئ عظيم في جوهره وفي أثره وقد صور القرآن الإنسان أنه حي عاقل مسئول محاسب على مايفعل مجازى على مايفعل وتجلى ذلك في قوله تعالى {بل الإنسان على نفسه بصيرة ولو ألقى معاذيره } ونبه جل جلاله الإنسان لنفسه وعظمة خلقها وصور ما بها من خطايا وما تنطوي عليها من خصائص وقوى تحار فيها العقول ويطول حولها البحث قال تعالى { وفي أنفسكم أفلا تبصرون ..} الذاريات ولم يجعل الإسلام هذه النفس لهواها ولم يجعلها تبطش في الأرض بل حكمها بمبادئه العظيمة والتي تتجلى فيها أسمى أنواع الإنسانية فهاهو رسول الله يضع مبدأ المساواة بين البشر فيقول صلى الله عليه وسلم { الناس سواسية كأسنان المشط } وقوله صلى الله عليه وسلم {مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى } كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام آخى بين المهاجرين والأنصار في المدينة المنورة كما أوجد نوع من الود بينه وبين اليهود المقيمين في المدينة المنورة وبينه وبين أمراء العرب وكذلك بينه وبين ملك الحبشة وملك الروم وكسرى وعزيز مصر وغيرهم

وكل هذا ماهو إلا علاقات تتصف بصيغة الإنسان فأصبحت علاقات إنسانيه لما تحمل من صفات الإنسان الحق

وقبل أن نتطرق لمفهوم العلاقات الإنسانية جدير بالذكر أن نذكر أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية والمعاني السامية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر فنحن لا نبالغ إذا قلنا أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وأهتم بالفرد ومعاملته كإنسان

وقد وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم في سورة آل عمران بقوله{ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ..} 159

وجاء في الصحيح البخاري قول الرسول صلى الله عليه وسلم { ليس الشديد بالصرعة . إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب } وعن أنس رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال } يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا } متفق عليه . وعن جابر بن عبدا لله رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول { من يحرم الرفق يحرم الخير كله { رواه مسلم وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : كنت أمشي مع النبي صلى الله عليه وسلم وعليه برد نجراني غليظ الحاشية فأدركه أعرابي فجبذه جبذة شديدة حتى نظرت إلى صفحة عاتق النبي صلى الله عليه وسلم قد أثرت به حاشية الرداء من شدة جبذته ثم قال : مر لي من مال الله الذي عندك . فالتفت إليه فضحك ثم أمر له بعطاء .

كل هذه المبادئ التي دعاء إليها رسول الله صلى الله عليه وسلم إنما هي ركائز انبثقت منها العلاقات الإنسانية في الإسلام

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجه لهذه العلاقات الإنسانية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فرضاء الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة .

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما تقوم المعلمات بزيادة العطاء والمشاركة في الأنشطة اللاصفية كنتيجة لحسن تعامل المديرة معهن .

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل

وللغرب في هذا المبدأ فنون عندما اوجدوا دستوراً ينطوي تحت عبارة (اللمسة الإنسانية HUMAN TOUCH) وتفسيره أن كل حرف من حروف هذه ألكلمه يرشد إلى طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الفرد ....

1. استمع إليه Hear him
2. احترم شعوره Understand his feeling
3. حرك رغبته Motivate his desier
4. قدر جهوده Appreciate his efforts
5. مده بالأخبار New him
6. دربه Train him
7. أرشده Open his eyes
8. تفهم تفرده Understand his uniqueness
9. اتصل به Contact him
10. كرمه Hon our him

مفهوم العلاقات الإنسانية Human Relations

العلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، وهي بذلكم تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية كالاحترام ، والتواضع ، والتسامح ، والرفق أم سلبية كالتكبر، والظلم ، والجور، والقسوة .

عرف الشلالده (1401هـ) العلاقات الإنسانية بأنها (المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجافي

التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه) ص22 وعرفها الضحيان (بأنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين) ص160

وفى المجال التربوي :

هو ذلك الجو الانفعالي الإجابة المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق والقيم الإسلامية والاحترام وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة والمحبة والألفة والتدريب المتمثل في سلوك المشرفة وتفاعلها مع من تعمل معهن في المجال التربوي لمنحهن الثقة والدافعية لتحقيق العمل التكاملي والأهداف المنشودة من التربية .

مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

- العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل أساسي في علاقات الأفراد.
- قوة النفس أساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة.
- العلاقات الإنسانية الجيدة هي التي تكون وظيفية فاعلة.
- العلاقات الإنسانية الجيدة تعترف بأهمية الحقيقة (الناس، والأشياء، والعلاقات).
- إن هدف العلاقات الإنسانية الفعالة التحسين المستمر في أداء الأفراد والجماعات.

نتعلم مما سبق:

1- توفير الجو المناسب لإقامة العلاقات الإنسانية عن طريق التفويض والصلاحيات، بحيث يتقاسم الجميع مسئولية نتائج العمل المدرسي.

2- إن توفير الجو الاجتماعي للأفراد لا يعني إلغاء قدرتهم على التصرف بصورة شخصية، وإن نمو الذات في معناه الحقيقي أن يكون المرء أكثر استجابة لحاجات الآخرين بطرق مسئولة ومتعاونة.

3- الترابط بين النمو الذاتي للموظف وتحمله للمسئولية وقدرته على الإنجاز بما يحقق المصلحة العامة.

4- توفير الجو المناسب لإقامة العلاقات الإنسانية عن طريق التفويض والصلاحيات، بحيث يتقاسم الجميع مسئولية نتائج العمل المدرسي.

5- إن توفير الجو الاجتماعي للأفراد لا يعني إلغاء قدرتهم على التصرف بصورة شخصية، وإن نمو الذات في معناه الحقيقي أن يكون المرء أكثر استجابة لحاجات الآخرين بطرق مسئولة ومتعاونة.

6- الترابط بين النمو الذاتي للموظف وتحمله للمسئولية وقدرته على الإنجاز بما يحقق المصلحة العامة.

أسس العلاقات الإنسانية

- إيمان المشرف التربوي بقيمة كل معلم واحترامه وبأن لكل معلم قدراته الخاصة .
- احترام رغبات المعلمين وإعطائهم الفرصة للمشاركة بالرأي واتخاذ القرارات في ما يتعلق بالمواقف التربوية في الحياة العملية
- تشجيع العمل الجماعي التعاون بين المعلمين.
- العدل والمساواة في معاملة المعلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- العمل على النمو المهني والتربوي والتخصصي لكل من المشرف ومعلميه عن طريق الإطلاع، وتبادل الزيارات، والندوات ، والاجتماعات ، والورش التعليمية ، والمؤتمرات والدورات التربوية والتخصصية فمن خلالها يتم اكتساب المعرفة والسلوكيات ، وتنمو العلاقات الإنسانية بالممارسة الفعلية.

ما هي أهداف العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي ؟

يمكن أن نعدد أهدافاً كثيرة لبناء علاقات إنسانية طيبة في الميدان التربوي ونذكر منها :

1. تقوية التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة .
2. زيادة الإنتاج وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون .
3. إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون فيه .
4. رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

وقد يكون مجال التعليم هو أكثر المجالات حاجة لهذه العلاقات حيث أن هذه العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها أثر بالغ في نفوس المعلمين وكذلك المديرين والمشرفين والتلاميذ وبالتالي لها أثر أعمق وأشمل في تشكيل الأجيال الصاعدة. والإدارة المدرسية من أهم المجالات التي خاضتها العلاقات الإنسانية فالمدير الناجح هو الذي يستطيع كسب تقدير الآخرين ويستفيد بأحسن ما لديهم من قدرات ويكون ذلك كله عن طريق العلاقات الإنسانية التي تعطي سلطات غير رسمية أقوى من الرسمية تساعده على مارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لتوجيهاته النابعة من مشاركتهم في كافة خطوات عمل في اليوم المدرسي الناجح.

والخدمات الجليلة التي يؤديها مدير المدرسة للمعلمين من توجيه بالحسنى ونقل الخبرات إليهم وحل مشاكلهم والتعاون معهم في إنجاز الكثير من أمورهم، تزرع الحب والإخلاص في نفوسهم وتربط بين قلوبهم برباط من المحبة والإخاء.

هل يمكن أن تكون هناك تطبيقات عملية للعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي؟

ذكـر محمـد المنيـف في كتابـه عـن دور مـدير المدرسـة كموجـه تربـوي مقـيم بعـض الطـرق والأساليب التي توطد العلاقات الطيبة بين المدير والمعلمين مثل :

1. تقدير المدير لجميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة وبالتالي الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح جوانب الضعف عند البعض الآخر .
2. امتداح وتشجيع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم ورفع معنوياتهم وتشجيع التجديد والابتكار بينهم .
3. التعرف على المشاكل التي تضايق المعلمين والتلاميذ والاشتراك معهم في إجراء البحوث التربوية التي تعالج هذه المشاكل .
4. يعمل المدير على تحقيق الانسجام بين المعلمين وتوزيع المسؤوليات بينهم بطريقة عادلة .
5. توفير المناخ الصالح الذي يجعل المعلمين يعملون بنفس مطمئنة بحيث يعمل على تنقية الجو المدرسي من الشوائب وتنمية روح الود والتشجيع لا الإحباط والتأنيب .
6. الابتعاد عن تصيد وتتبع أخطاء المعلمين .
7. رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهميته من المقابلة الأولى وبحاجة المدرسة له ورغبة الآخرين في التعامل معه .

ومن هنا يأتي الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة ويشرف عليه باعتبار أن الإدارة المدرسية أفق رحب وميدان واسع مليء بدوائر البذل ومفعم بالمواقف اليومية والمتطلبات المتجددة والمشاكل الطارئة .

إن المدير الناجح هو الذي يجعل منسوبي المدرسة ومعلميها يعملون بروح الفريق الواحد لإتمام الأعمال المدرسية والقيام بأعبائها ورعاية فلذات الأكباد بكل تفانٍ وإخلاص. والمدير الناجح والجاد في عمله كما يقول James B. Miller في كتابه Best Boss .. worst Boss " هو الذي يركز في إدارته للأفراد على خطوتين :

1- إزالة أسباب الشكوى أولاً

2- توفير أسباب الشكر ثانياً

فالمدير الجيد والأفضل يدير العمل من خلال العاملين، لذلك في ظل سياسة المدير الجيد يسير العمل ولو لم يتواجد المدير في منظمته؛ لأن الالتزام والولاء ليس للمدير، بل للمنظمة التي يعتبرها الموظفون ملكاً لهم ومستقبلهم متعلق بمستقبلها. و صناعة جو الإنتاجية ورفع الروح المعنوية يزيد من حماس وإبداع الموظفين، والتي يعتبرها المدير الجيد همًّا يحرص على أدائه بصورة فعالة؛ لتسود مشاعر الألفة والتعاون بين المدير والموظفين.

وقد كنت لا أستغرب حقا عند زيارتي لبعض المدارس التي يتصف مديريها بتركيزهم على الجوانب السلبية الحالة النفسية السيئة لبعض المعلمين نتيجة لما يعيشونه من أجواء قاسية من هذه النوعية من المديرين.

ورغم النصح وتوضيح الأثر الطيب للعلاقات الإنسانية على جو العمل إلا أنهم متمسكون بآرائهم وبأسلوبهم في العمل، ولديهم للأسف قناعة يصعب تغيرها أن هذا الأسلوب هو الأمثل. وقد كنت أنتظر بفارغ الصبر نهاية زيارتي الإشرافية لهذه المدارس على خير!!
ما هو أثر العلاقات الإنسانية في العمل التربوي؟

يترتب على العلاقات الإنسانية الطيبة القائمة على أسس متينة ووثيقة والمبنية على الود والاحترام والثقة المتبادلة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي نجاح المدرسة في تحقيقها لرسالتها التربوية.

وقد أوضحت دراسة للماجستير للسيدة نجوى شاهين (1418هـ- 1419هـ) عن الدور المهم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل مجالات الإدارة التربوية والتي تتجلى بالنقاط التالية :

1. تضمن للعاملين والتربويين الرضا الوظيفي .

2. تثير دوافعهم للعمل والأداء .

3. تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل .

4. تجدد من الأساليب الروتينية ,التي تضفي على العمل الملل .

5. تمنح فرصاً لبذل الجهد والإنجاز المتميز و الابتكار .

6. ترفع من الروح المعنوية. التي تثير دوافعهم للعمل والإنتاج .

7. تبعد الاضطرابات النفسية. أو التشاحن. أو الحقد. أو الحسد. فالكل متساو في الحقوق والواجبات .

8. تشعرهم بالانتماء للعمل التربوي في المدرسة .

9. تصبغ الجو العام للعمل بالمودة. والألفة. والمحبة. والتعاون. والصدق. والأمانة..إلخ .

10. تمنع التسيب أو المجاملة داخل بيئة العمل .

11. تشبع الحاجات المختلفة سواء كانت أولية أو ثانوية فعندما تتحقق الحاجات الأولية. تتحقق الثانوية مثل التعبير عن الذات. أو النجاح. والتقدير. والأمن. والطمأنينة والمكانة الاجتماعية

هل العلاقات الإنسانية مكتسبة ؟؟!

قد يتبادر للإنسان هذا السؤال هل العلاقات الإنسانية مهارة يمكن اكتسابها؟ فأقول هنا نعم فمن يجد أنه تنقصه بعض المهارات لا بد أن يسعى لاكتسابها. ومدير المدرسة كقائد تربوي عليه أن يولي اهتمامه بجميع العاملين معه ويحرص على مصالحهم ويسارع في حل مشكلاتهم ليجعل الجميع يشعرون أنه واحد منه يفتقدونه إذا غاب عنهم ويشعرون بالطمأنينة والراحة إذا وجد بينهم.

والعلاقة الإنسانية بين المدير والمعلم أحد أبرز الأسباب في تهيئة المعلم لتقديم أقصى ما لديه من معلومات لطلابه ويجب على المدير الاهتمام بهذه الناحية والتي يغفل عنها الكثير من المدراء والوكلاء بحكم عدم تأهيلهم بالشكل المناسب للعمل الإداري إذا يعتبر العديد من

المدراء أن الإدارة تعني حساب الوقت للمعلم ومحاسبته على القصور مغفلين أهم السبل لتوفير الجو المناسب للمعلم للعمل قبل محاسبته.

و المتابعة المتواصلة والسعي الحثيث إلى توسيع نطاق قدرة مدير المدرسة على إدارة العمل بطريقة تتمشى مع ما يحيط بالمدرسة من تطور وتحسن في مجالات العمل تجعله قادراً على تطوير الإدارة المدرسية، وهذا التطوير يتطلب الإطلاع على كل جديد يصدر في ميدان التربية والإدارة المدرسية، فالبحوث التربوية والتطبيقات الناجحة التي تصدر من أناس متخصصين لهم خبرات طويلة تجعل الإطلاع عليه ذا فائدة تساعد على تنظيم الأعمال المدرسية وتحسين الأداء مع أهمية إطلاع مدير المدرسة على الدوريات المتخصصة والكتب المتعلقة بالإدارة. وهذا الإطلاع سوف يزيد من النمو المهني للمدير ويساعده على إدارة مدرسته إدارة ناجحة وتمكنه من إسداء النصح والتوجيه للمعلمين والتلاميذ لأن خبرة مدير المدرسة وثقافته وسعة إطلاعه تؤثر في فلسفته وأسلوبه في العمل الذي ينعكس على التنظيم وسير الدراسة.

ويجب أن نتساءل هنا هل للعلاقات الإنسانية أثار سلبية على العمل ؟؟

العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين، إذا استخدم وسخر بطريقة طيبة لخير الناس وخدمتهم انعكس ذلك على بيئة العمل رخاء وازدهارا وأمنا، أما إذا وجهت تلك العلاقة بطريقة عدوانية وسيرت في طريق الشر فالنتيجة حتما ستكون سلبية جدا على بيئة العمل وعلى نفسيات العاملين .

وهنا قد يتبادل سؤال أخير هل تطبيق المدير للعلاقات الإنسانية مقصور على التعامل مع المعلمين فقط ؟

أهداف المدرسة تتجه نحو تربية الطالب تربية متكاملة لإعداده ليسهم في بناء مجتمعه وتقدمه، ويكون ذا قدرات تواجه عصره وتحدياته، ودراسة احتياجات مجتمعه ومتطلباته والعمل على تلبيتها والإسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، ولذا أصبحت أهداف الإدارة المدرسية تهيئة كافة الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي ارتضاها المجتمع. فلم يعد عمل مدير المدرسة مقصوراً على

النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، بل أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم، بل والبيئة المدرسية بكاملها، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

وأمام تنوع مهام مدير المدرسة وأهميتها، وتعدد الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها، وتباين الفئات التي يتعامل معها سواء داخل المدرسة أم خارجها فان على مدير المدرسة أن يوجه عنايته واهتمامه لجميع أركان العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإداريين ومشرفين تربويين ومستخدمين حتى تستطيع المدرسة أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها.

والإدارة المدرسية يظهر أثرها العملي في سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية في منهاجها العملي فتجد المدير المنضبط في مواعيده وأعماله يحذو حذوه باقي الزملاء. ولكن المدير الذي يتغيب كثيراً ولا يحافظ على مواعيده يعطي أكبر الفرص للآخرين بالتفنن في إيجاد الحجج والمبررات للانفلات والتلاعب.

ما معنى العلاقات الإنسانية وما دورها في الإدارة ؟

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة إنسانية مشتقه من كلمة إنسان والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني صار بها ذلك الإنسان (إنسانا) حتى إن العامة نفسها تقول إن فلاناً رجل (إنسان) أي يتصف بصفات تجعله أهلا لحمل ذلك الوصف. فالعلاقات الأنسانيه تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، وهي بذلكم تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية كالاحترام ، والتواضع ، والتسامح ، والرفق أم سلبية كالتكبر، والظلم، والجور، والقسوة.

معنى العلاقات الإنسانية:

هناك عدة معاني يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية ، ولكنها بالمعنى السلوكي ، يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي ، وتحقيق الأهداف المرغوبة ومن هنا يمكن أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة تدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما تقوم المعلمات بزيادة العطاء والمشاركة في الأنشطة اللاصفية كنتيجة لحسن تعامل المديرة معهن .

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل

عرف الشلالده(1401هـ) العلاقات الإنسانية بأنها (المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه) وعرفها الضحيان (بأنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين)

وعرفت في المجال التربوي :

على أنها ذلك الجو الانفعالي الإجابة المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق والقيم الإسلامية والاحترام وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة والمحبة والألفة والتدريب المتمثل في سلوك المشرفة وتفاعلها مع من تعمل معهن في المجال التربوي لمنحهن الثقة والدافعية لتحقيق العمل التكاملي والأهداف المنشودة من التربية .

تعريف HUMAN TOUCH

وللغرب في هـذا المبدأ فنون عندما اوجدوا دستوراً ينطوي تحت عبارة (اللمسة الإنسانية Human touch وتفسيره

إن كل حرف من حروف هذه الكلمة يرشد إلي طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الفرد

1.استمع إليه Hear him

2.احترم شعوره Understand his feeling)

3.حرك رغبته Motivate his desire

4.قدر جهوده Appreciate his efforts

5.مده بالأخبار New him

6.دربه Train him

7.أرشده Open his eyes

8.تفهم تفرده Understand his uniqueness

9.اتصل به Contact him

10. كرمه Hon our him

ومن خلال هذا التعريف وغيره نجد أنه يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

1- أنها تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الإدارة.

2- إثارة دوافع الأفراد وهو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.

3- تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة.

4- تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع حاجات الفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية دون تضارب.

5- من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها.

أسس العلاقات الإنسانية:

1. إيمان المشرفة التربوية بقيمة كل معلمة واحترامها وبأن لكل معلمة قدراتها الخاصة
2. احترام رغبات المعلمات وإعطائهن الفرصة للمشاركة بالرأي واتخاذ القرارات في ما يتعلق بالمواقف التربوية في الحياة العملية .
3. تشجيع العمل الجماعي التعاون بين المعلمات
4. لعدل والمساواة في معاملة المعلمات ومراعاة الفروق الفردية بينهن .
5. العمل على النمو المهني والتربوي والتخصصي لكل من المشرفة ومعلماتها عن طريق الإطلاع ،وتبادل الزيارات، والندوات ، والاجتماعات ، والورش التعليمية ، والمؤتمرات والدورات التربوية والتخصصية فمن خلالها يتم اكتساب المعرفة والسلوكيات ، وتنمو العلاقات الإنسانية بالممارسة الفعلية.

الأسس التي تقوم عليه العلاقات الإنسانية هي :

تقوم العلاقات الإنسانية على أن عدة أسس ومبادئ ويتفق معظم الباحثين في مجال العلاقات الإنسانية على أن أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية هي:

1- العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة لاستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية.

2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية ولإشباع الحاجات الإنسانية.

3- مهارات العلاقات الإنسانية التي يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب.

4- روح الفريق عنصر أساسي فالتعاون وروح الفريق يحققان معا وكل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر في المواقف التي يعمل فيها الآخر أو لتحقيق أهداف مشتركة.

هذه أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في أي منظمة وفيما يتعلق بتحقيق العلاقات الإنسانية في المجال التربوي فإن قيام العلاقات الإنسانية على هذه الأسس والمبادئ يتطلب أمورا من أهمها :

1- العمل على إيجاد تفاهم من إدارة المدرسة وجميع العاملين بها وبالتالي تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم الجماعة داخل المدرسة.

2- مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات حرصا على كسب ثقة العاملين ورضاهم.

3- التمسك بأهداف العمل وإتقان القول والعمل وأتباع المبادئ والقيم السامية التي أرساها الإسلام.

4- المساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقويم أفراده.

العلاقات الإنسانية في المجال المدرسي :

لقد شاب العملية التعليمية في الماضي داخل المدرسة وخارجها لون من الصور السيئة كالضغط والسيطرة والتمسك بحرفية الأنظمة وإعطاء الأولوية للمال على الإنسان ولوسائل التعليم على المعلم والتلميذ وللروتين الحكومي على المادة البشرية ، وتنمية العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني يتطلب تغييرا جذريا داخل إطار العملية التعليمية من حيث فلسفتها وأساليبها ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود الإفراد في المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين وأثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله لذا لزم تحقيقها

ما هي أهداف العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي ؟

يمكن أن نعدد أهدافاً كثيرة لبناء علاقات إنسانية طيبة في الميدان التربوي ونذكر منها :

1. تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة .

2. زيادة الإنتاج وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون .

3. إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون فيه .

4. رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

الأهداف التي تحققها العلاقات الإنسانية داخل المدرسة :

1- تماسك الجماعة وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق.

2- رفع الوعي بين أفراد المؤسسة التربوية بأهمية الدور الذي يهدفون إليه.

3- رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية ومن تم يتوافر الجو النفسي العام الصالح العمل.

4- حل مشكلات أعضاء المؤسسة التربوية والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام.

الأساليب والوسائل المعتمدة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة :

1- إتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات.

2- الإيمان القوي بقيمة كل فرد من أفراد الجماعة.

3- الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة التعليمية.

4- الاهتمام بمشكلات العاملين واحترام آرائهم ورغباتهم .

5- المساواة في المعاملة الطيبة والعادلة وتوفير الجو المناسب لرفع الروح المعنوية.

6- تصحيح الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة.

7- مراعاة الفروق الفردية.

8- الالتزام الانفعالي وضبط النفس وعدم التهور في مواجهة المواقف الصعبة.

9- تقدير المجيد من أفراد الجماعة.

عناصر العلاقات الإنسانية:

1- إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع.

2- رفع الروح المعنوية للعاملين.

3- تحسين ظروف العمل.

وبما أن العنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية ؛ فان المدير الناجح يجب أن يعرف أن الأفراد يختلفون في المزاج و الانفعال والثبات والاتزان والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك.

هل يمكن أن تكون هناك تطبيقات عملية للعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي؟

ذكر محمد المنيف في كتابه عن دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم بعض الطرق والأساليب التي توطد العلاقات الطيبة بين المدير والمعلمين مثل :

1- تقدير المدير لجميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة وبالتالي الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح جوانب الضعف عند البعض الآخر .

2- امتداح وتشجيع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم ورفع معنوياتهم وتشجيع التجديد والابتكار بينهم .

3- التعرف على المشاكل التي تضايق المعلمين والتلاميذ والاشتراك معهم في إجراء البحوث التربوية التي تعالج هذه المشاكل .

4- يعمل المدير على تحقيق الانسجام بين المعلمين وتوزيع المسؤوليات بينهم بطريقة عادلة .

5- توفير المناخ الصالح الذي يجعل المعلمين يعملون بنفس مطمئنة بحيث يعمل على تنقية الجو المدرسي من الشوائب وتنمية روح الود والتشجيع لا الإحباط والتأنيب .

6- الابتعاد عن تصيد وتتبع أخطاء المعلمين .

7- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهميته من المقابلة الأولى وبحاجة المدرسة له ورغبة الآخرين في التعامل معه .

ومن هنا يأتي الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة ويشرف عليه باعتبار أن الإدارة المدرسية أفق رحب وميدان واسع مليء بدوائر البذل ومفعم بالمواقف اليومية والمتطلبات المتجددة والمشاكل الطارئة .

إن المدير الناجح هو الذي يجعل منسوبي المدرسة ومعلميها يعملون بروح الفريق الواحد لإتمام الأعمال المدرسية والقيام بأعبائها ورعاية فلذات الأكباد بكل تفانٍ وإخلاص. والمدير الناجح والجاد في عمله كما يقول James B. Miller في كتابه Best Boss .. worst Boss " هو الذي يركز في إدارته للأفراد على خطوتين :

1- إزالة أسباب الشكوى أولاً

2- توفير أسباب الشكر ثانياً

فالمدير الجيد والأفضل يدير العمل من خلال العاملين، لذلك في ظل سياسة المدير الجيد يسير العمل ولو لم يتواجد المدير في منظمته؛ لأن الالتزام والولاء ليس للمدير، بل للمنظمة التي يعتبرها الموظفون ملكاً لهم ومستقبلهم متعلق بمستقبلها . و صناعة جو الإنتاجية ورفع

الروح المعنوية يزيد من حماس وإبداع الموظفين، والتي يعتبرها المدير الجيد همًا يحرص على أدائه بصورة فعالة: لتسود مشاعر الألفة والتعاون بين المدير والموظفين.

وقد كنت لا أستغرب حقا عند زيارتي لبعض المدارس التي يتصف مديريها بتركيزهم على الجوانب السلبية الحالة النفسية السيئة لبعض المعلمين نتيجة لما يعيشونه من أجواء قاسية من هذه النوعية من المديرين.

ورغم النصح وتوضيح الأثر الطيب للعلاقات الإنسانية على جو العمل إلا أنهم متمسكون بآرائهم وبأسلوبهم في العمل، ولديهم للأسف قناعة يصعب تغيرها أن هذا الأسلوب هو الأمثل. وقد كنت أنتظر بفارغ الصبر نهاية زيارتي الإشرافية لهذه المدارس على خير !!ما هو أثر العلاقات الإنسانية في العمل التربوي؟

يترتب على العلاقات الإنسانية الطيبة القائمة على أسس متينة ووثيقة والمبنية على الود والاحترام والثقة المتبادلة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي نجاح المدرسة في تحقيقها لرسالتها التربوية.

وقد أوضحت إحدى دراسات الماجستير عن الدور المهم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل مجالات الإدارة التربوية والتي تتجلى بالنقاط التالية :

1. تضمن للعاملين والتربويين الرضا الوظيفي .
2. تثير دوافعهم للعمل والأداء .
3. تخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل .
4. تجدد من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل .
5. تمنح فرصاً لبذل الجهد والإنجاز المتميز و الابتكار .
6. ترفع من الروح المعنوية التي تثير دوافعهم للعمل والإنتاج .

7. تبعد الاضطرابات النفسية، أو التشاحن، أو الحقد، أو الحسد، فالكل متساو في الحقوق والواجبات .

8. تشعرهم بالانتماء للعمل التربوي في المدرسة .

9. تصبغ الجو العام للعمل بالمودة ،والألفة، والمحبة، والتعاون، والصدق، والأمانة..الخ .

10. تمنع التسيب أو المجاملة داخل بيئة العمل .

11. تشبع الحاجات المختلفة سواء كانت أولية أو ثانوية فعندما تتحقق الحاجات الأولية، تتحقق الثانوية مثل التعبير عن الذات، أو النجاح ،والتقدير، والأمن، والطمأنينة والمكانة الاجتماعية

أولا : مجال الإدارة

مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

يقصد بها الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص . كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل . وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت .

أهمية العلاقات الإنسانية :

ارتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً . فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءةً هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري . فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال . وهذا مع توافر قدرة على امتداح عملهم بدقة وتوافر اهتمام إنساني كبير بالأفراد والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم .

ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1. المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين من خلال المؤشرات الآتية:

- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
- مستوى اندفاع الأفراد لتحقيق إنتاج جيد .
- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد .
- درجة مشاركة الأفراد إبداء الآراء واتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم.
- مدى فعالية وملائمة أساليب الاتصال بين الأفراد ومرؤوسيهم .
- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات الإنسانية الحديثة .

2. إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الرسمية على المدرسة.

3. أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال . الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومتنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل . فهي تقوم على أساس فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته ويرتبط نجاحها ببيان الهدف الإنساني من المؤسسة .

4. تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

ثانيا : مجال القيادة

العلاقات الإنسانية عنصر هام وأساسي لنجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها وعامل ضروري من عوامل تحقيق أهدافها ، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين العاملين فيها ، و تعمل على تماسك الجماعة المدرسية وتوثيق الصلات بين

أفرادها، وهـي عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي . وتحقيق الأهداف المرغوبة .

إن رائد النشاط الناجح هو الذي يتبع طريقة الشورى في إشرافه على برامج النشاط ويسهم في التعاون مع زملائه في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم متعاملاً مع طلابه بعلاقة إنسانية تسودها المحبة والمودة وبذلك يعمل على رفع المستوى التعليمي والتربوي للوصول إلى نتيجة أفضل في ضوء تعاون مستمر ومثمر .

ومن ذلك يمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في مجال النشاط الطلابي في الآتي :

1- العلاقات الإنسانية تهتم بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع شيء من التوجيه والإرشاد .

2- العلاقات الإنسانية تهتم بقيمة الفرد وتزيد من احترامه .

3- العلاقات الإنسانية عملية تربوية تهدف إلى توجيه المعلمين والمتعلمين وإرشادهم والعمل على تهيئة الظروف لنموهم المهني .

4- العلاقات الإنسانية عملية شاملة حيث يهتم فيها القائمون على النشاط بدراسة وتحسين كل ما يؤثر في العملية التربوية والتعليمية من معلم ومتعلم ومنهج وأدوات ومباني ومرافق وغيرها .

5- العلاقات الإنسانية لها أثرها في خلق روح التعاون داخل العمل على أساس ديمقراطي سليم .

6- العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق الأهداف المتوخاة من الأنشطة الطلابية ووظيفة رائد النشاط تتطلب معاونة جميع الزملاء في المدرسة من هيئة إدارية ومعلمين على فهم أهداف وأغراض هذه الأنشطة بحيث يتوصل الجميع إلى تحقيق الأهداف التربوية التي تعمل مثل هذه الأنشطة على تحقيقها .

7- العلاقات الإنسانية تبرز أهمية التفكير الجماعي في حل المشكلات سواء بالنسبة للعاملين أو الطلاب

8- يعتمد رائد النشاط في علاقته مع الطلاب على أسلوب التشجيع وتقدير أعمالهم حتى ينال ثقتهم وينمي قدرتهم على تحمل المسئولية للقيام بالمهام المناطة بهم .

الأهداف التي تحققها العلاقات الإنسانية :

تهدف العلاقات الإنسانية إلى تهيئة جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل . ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصراً أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية .

فالإنسان كائن حي له مشاعره وأحاسيسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها .

لذا فإن برامج العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها :-

1- إيجاد جو يحقق الطمأنينة والأمن خال من التوتر والقلق .

2- تنمية المسئولية المتبادلة بين العاملين في أي منظومة تربوية لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من تقليل حجم المتعارضان بين أفراد المنظومة .

3- إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتهم ونموهم .

4- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير السياسات بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد .

5- توفير الثقة بين جميع أعضاء ومنسوبي المدرسة .

6- التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعاملين ، والعمل على منعها والاحتياط لها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها .

7- إشاعة روح الود والألفة والزمالة بين جميع أعضاء هيئة التدريس .

8- وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المؤسسات التعليمية وكذلك توفير الفرص المناسبة للتقدم والاستقرار في العمل .

9- الايمان برسالة المدرسة وتدعيم أهدافها والولاء للعمل والأشخاص .

10- تشجيع الابتكار والتجريب ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها .

11- تشجيع الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس وتوجيه الثناء لمن يستحق منهم .

12- توزيع المسؤوليات على جميع الأعضاء في المؤسسة التعليمية وتدريبهم على القيادة .

13- بث روح التنافس الشريف والمثمر بين العاملين في المدرسة والعمل على تنمية المواهب وتشجيعها .

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الموجودة في أي مجتمع ديمقراطي ترتكز على أسس ودعائم أربعة هي :-

1- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين ، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات قد لا تتوافر في بقية الأفراد .

2- احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار .

3- رغبة كل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون في العمل بين أفراد المجموعة

4- الثقة بالنفس ، إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته في الآخرين وليس معنى الثقة الغرور والإدعاء .

وبالإضافة إلى هذه الأسس هناك أسس أخرى هي :

1- الاعتراف بالعمل الجيد والإشادة به وتقديره .

2- مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات ونظم .

3- مشاركة الأفراد في اتخاذ قرارات تهم العمل .

4- مناقشة المشكلات بالتحليل الدقيق للخصائص

5- الابتعاد عن اتخاذ المواقف السلبية عند وجود الأخطاء .

6- إظهار الحقيقة بوضوح وبصراحة بين الإدارة والعاملين .

7- الاستفادة القصوى من القدرات والمهارات الشخصية لكل فرد لصالح العمل والرفع من مستوى الأداء

8- التعاون وروح الفريق عنصران أساسين في المواقف التي يعمل فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة .

9- مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم والتدريب .

10- إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الوقائع .

ونقول أن كل رائد نشاط أو قائد تربوي أو مدير مدرسة ناجح طبق هذه الأسس والمبادئ في إدارته وتعامله الاجتماعي فإنه بالتالي ستسود المدرسة علاقات إنسانية ممتازة وسيكون عمله موفقاً بإذن الله بسبب تطبيق هذه الأسس والمبادئ وسينعكس ذلك على مستوى الأداء والارتقاء بالعملية التعليمية إلى الأفضل .

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجه لهذه العلاقات الإنسانية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فرضاء الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة .

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما تقوم المعلمات بزيادة العطاء والمشاركة في الأنشطة اللاصفية كنتيجة لحسن تعامل المديرة معهن .

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل .

وللغرب في هذا المبدأ فنون عندما اوجدوا دستوراً ينطوي تحت عبارة (اللمسة الإنسانية)Human touch (وتفسيرها)

إن كل حرف من حروف هذه الكلمة يرشد إلي طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الفرد

1. استمع إليه Hear him
2. احترم شعوره Understand his feeling
3. حرك رغبته Motivate his desire
4. قدر جهوده Appreciate his efforts
5. مده بالأخبار New him
6. دربه Train him
7. أرشده Open his eyes
8. تفهم تفرده Understand his uniqueness
9. اتصل به Contact him
10. كرمه Hon our him

مفهوم العلاقات الإنسانية في المجال التربوي :

هو ذلك الجو الانفعالي الإجابة المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق والقيم الإسلامية والاحترام وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة والمحبة والألفة والتدريب المتمثل في سلوك المشرفة وتفاعلها مع من تعمل معهن في المجال التربوي لمنحهن الثقة والدافعية لتحقيق العمل التكاملي والأهداف المنشودة من التربية .

أسس العلاقات الإنسانية:

1. إيمان المشرفة التربوية بقيمة كل معلمة واحترامها وبأن لكل معلمة قدراتها الخاصة.
2. احترام رغبات المعلمات وإعطائهن الفرصة للمشاركة بالرأي واتخاذ القرارات في ما يتعلق بالمواقف التربوية في الحياة العملية .
3. تشجيع العمل الجماعي التعاون بين المعلمات
4. العدل والمساواة في معاملة المعلمات ومراعاة الفروق الفردية بينهن .
5. العمل على النمو المهني والتربوي والتخصصي لكل من المشرفة ومعلماتها عن طريق الإطلاع ،وتبادل الزيارات، والندوات ، والاجتماعات ، والورش التعليمية ، والمؤتمرات والدورات التربوية والتخصصية فمن خلالها يتم اكتساب المعرفة والسلوكيات ، وتنمو العلاقات الإنسانية بالممارسة الفعلي.

ثالثا : مجال الإشراف التربوي :

لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات و الممارسات التربوية ، خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات و الأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش - التوجيه) ، وحاولت هذه الدراسات إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية ، كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور ، من خلال نظرة شاملة للعملية التربوية و التعليمية تتجسد في المفهوم التالي للإشراف التربوي :.

" الإشراف هو عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها "

فهو عملية فنية : تهدف إلى تحسين التعليم و التعلم من خلال رعاية و توجيه و تنشيط النمو المستمر لكل من الطالب و المعلم و المشرف ، و أي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً..

وهو عملية تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه ، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع..

وهو عملية قيادية : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية ؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية و تحقيق أهدافها..

وهو عملية إنسانية : تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً ، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك..

وهو عملية شاملة : تعنى بجميع العوامل المؤثرة قي تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية..

العلاقات الإنسانية وأثرها في المجتمع المدرسي.

ما هو مفهومنا للعلاقات الإنسانية ؟

تعتبر العلاقات الإنسانية الطيبة من المرتكزات الأساسية لنجاح العمل ودفع الفرد للعمل ومضاعفة جهوده وإخلاصه في العمل. وهي تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهي بذلك تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء كانت إيجابية كالاحترام، والتواضع، والتسامح، والرفق أو كانت سلبية كالتكبر، والظلم، والجور، والقسوة .

وقد عرف عوض حسين العلاقات الإنسانية (في كتابه عن العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني) بأنها (المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجافي التضليل والخداع بكافة وعرفها آخرون (بأنها اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية).ولعل من معرفتنا لمفهوم العلاقات الإنسانية وأبعاد هذه العلاقات ومعرفة أهدافها وأسسها نستطيع إدراك مدى أهمية هذه العلاقات في المجال التربوي حيث تعتبر أحد عوامل النجاح والتفوق في العمل . (الحقيل .1417هـ) . (الرشايدة . محاضرات ودورات) .

الفصل السادس

الرؤية في إدارة التغيير في مدرسة المستقبل

ما هو التغيير؟

التعريف اللغوي

جاء في المعجم الوسيط:

"غير الشيء أي بدل به غيره. أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه. وغير الدهر (بكسر الغين وفتح الياء) أي أحواله وأحداثه المتغيرة"

التعريف الاصطلاحي

(أ) التغيير في ابسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العلمية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (د. عبد الرحمن توفيق).

(ب) تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات العلمية والفكرية، ليحمل بين طياته وعود وأحلام البعض، وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها (د. محمد عامر).

(ج) التغيير يعني فكرة، أو ممارسة أو تطبيقاً يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف مرغوبة أساسية مخططة ومدروسة (Naiolls, 1983).

(د) التغيير الحقيقي، سواءً كان مرغوباً فيه أو بالعكس، يتضمن خبرات شخصية وجماعية تتصف بالتذمر والقلق، وإذا كتب النجاح لعملية التغيير فإنه يتجلى في شعور الأفراد بالإتقان، أو الإنجاز، أو النمو الذاتي في عملهم (Fullan, 2001).

وبصورة مبسطة نستطيع القول بأن:

"التغيير هو الانتقال من وضع حالي نعيش فيه إلى وضع أفضل ننشده ونطمح إليه" (د. عبد العزيز الحر).

نستنتج مما سبق أن التغيير في أية مؤسسة قد يكون على النحو التالي:

1- التغيير الإجرائي (Procedural)

ويتضمن الأنشطة والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة المدرسية في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

2- التغيير الفني (Technical)

ويتصل بالوسائل والتقنيات التي تستعين بها المؤسسة المدرسية في تحقيق تلك الأهداف.

3- التغيير الثقافي Cultural

ويتضمن تغييرات في طرائق العمل التي تنتهجها المؤسسة المدرسية أو إعادة تعريف للأهداف والأغراض والمعتقدات المحيطة بأدوار الأفراد في هذه المؤسسة.

ولفهم عملية التغيير لابد لنا أن ندرك بأن:

1- التغيير ليس حدثاً عابراً، بل هو محصلة لمحاولاتنا المتنوعة في تحسين الواقع المعاش (عملية تراكمية).

2- التغيير يجب أن يكون مخططاً، وليس عملاً مرتجلاً لحل مشكلات معينة.

3- التغيير يجب أن ينبع من احتياجات داخلية أو خارجية للمؤسسة وتسهم في تطوير العمل أو رفع الكفاءة الإنتاجية.

4- التغيير هو مشروع يشارك فيه جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم وقدراتهم الفنية والإدارية.

5- التغيير هو مشروع يجب أن يقوم على رؤية تتفق وتوجهات وأهداف المؤسسة.

مبررات التغيير:

التغيير قد نقوم به نحن وقد يحدث رغماً عنا!

فقد نحتاج التغيير في المؤسسة التي نعمل بها للأسباب التالية:

1- لحل مشاكلنا القائمة.

2- لكسر الروتين في العمل.

3- لتجريب أفكار مبتكرة وجديدة.

4- لتحقيق رغبات وطلبات المستهلكين.

5- لتحقيق أهدافنا الشخصية.

وقد تفرض علينا البيئة الخارجية أنماطاً جديدة في السلوك نتيجة للمتغيرات التالية:

1- التحولات الاجتماعية (الثقافية، الاقتصادية، السكانية).

2- تبدل الأنظمة السياسية (الاتجاه نحو الديمقراطية).

3- التطور التكنولوجي وتعدد مصادر المعرفة.

4- الأحداث الطبيعية كالزلزال، والحروب، والفيضانات وغيرها.

5- الحاجات المتجددة في سوق العمل.

ما التغيير الذي نحتاجه في مؤسستنا؟

سواء كان هذا التغيير داخليا أو خارجياً فإن عملية اختيارنا يجب أن تتم وفق المعايير التالية:

1- التغيير الذي يعتني بالأمور المهمة حقاً، ويهتم بتطويرها.

2- التغيير الذي يقود إلى تحسين المخرجات بصورة منسجمة مع بعضها بعضاً.

3- التغيير الذي يوظف الأساليب الأكثر فعالية في العمل والأداء.

4- يحفز كافة الجهات المعنية للإفادة من مساهماتها في التغيير المنشود.

5- يؤدي إلى إحداث التحسين الذي يتصف بالاستمرارية.(عبد الفتاح محمد سعيد)

المؤشرات التي تدل على الحاجة للتغيير

هناك مؤشرات ودلالات على إن المؤسسة تحتاج إلى التغيير في سياساتها الإدارية والتنظيمية إذا تم رصد الظواهر التالية:

- انخفاض الحالة المعنوية لدى الموظفين وكثرة شكاويهم وتذمرهم.
- كثرة حالات الغياب والتأخر عن الدوام الرسمي بدون حجج مقنعة.
- زيادة حجم الأعمال المكتبية مع فقدان القدرة على المتابعة الميدانية.
- تفشي اللامبالاة بين الموظفين وتهربهم من أداء الواجبات.
- اعتماد الطرق الرسمية في اتخاذ القرارات أو التأخر في اتخاذها.
- سيطرة المركزية الشديدة في العمل الإداري وقلة فرص التفويض.
- التفريط في الكفاءات البشرية وعدم تحفيزها على البقاء في المؤسسة.
- فشل المؤسسة في تحقيق النتائج المطلوبة وفقدان قدرتها على المنافسة.

مستلزمات عملية التغيير:

يحتاج التغيير في المؤسسات إلى توفير مجموعة من الشروط والظروف المادية والنفسية والفنية والإدارية والاجتماعية تكون بمثابة البيئة المناسبة لنمو هذا التغيير وتجذره كفكر وممارسة فما هي هذه الشروط؟

لعل أهم هذه الشروط هي وجود القيادة الواعية المالكة للسلطة الشرعية أو القانونية التي تستشعر الحاجة للتغيير، وتستطيع إدارة الأمور برؤية واضحة، وتلتزم بتعهداتها في التغيير، وتتقن فن التعامل مع المشاركين بمختلف توجهاتهم (مؤيدين ومعارضين)، وتمتلك القدرة على استخدام إمكانياتها الفكرية والفنية في إشراك الفئات المختلفة في عملية التغيير وترغيبهم بأساليب تحفيزية متنوعة، والقدرة على المتابعة والمراقبة لرصد الأخطاء والمشكلات والتدخل في الوقت المناسب لإصلاح الأمور.

التغيير الناجح:

التغيير قد يكون نصيبه الفشل وهو بالتالي يكون ضرره أكبر من نفعه، ولابد من التخطيط لتغيير يجلب معه النجاح والأمل والقدرة على تحسين الأداء في المستقبل وذلك بمراعاة الجوانب التالية:

- أن يكون مقنعاً للقيادة والقاعدة.
- أن يكون له قائد فذ يقوده.
- أن تكون له قوة تحميه وسلطة تسانده.
- أن تكون له أهداف محددة واضحة.
- أن لا يهدد مصالح وأمن المغيرين والمتغيرين.
- أن لا يتعارض مع قيم ومبادئ ومعتقدات المتغيرين
- أن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المتغيرين
- أن يكون مستنداً إلى تجارب ودراسات وحجج منطقية
- أن تظهر نتائجه الإيجابية عاجلاً.

صفات القائد المغير:

يتصف قادة التغيير بمهارات فنية وإدارية وإنسانية متنوعة أبرزها: الإيمان بالفكرة والحماس لها، والثقة بالنفس، والمبادرة والمبادأة، والشجاعة والإقدام وعدم الخوف، وحب التحدي والتنافس، وحب المجازفة والمخاطرة، والحزم وعدم التردد، والقدرة على الإقناع، وحب التجريب والمحاولة، والقدرة على فهم نفسيات الآخرين وطبعاهم وحسن التعامل معهم وكسب ثقتهم ومودتهم.

كما أن قادة التغيير يتميزون: بالتفاؤل وعدم اليأس ، والقدرة على تحمل المسئولية، والطموح، والقدرة على التخطيط السليم، والقدرة على التأثير في الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم، وكره التقليد الأعمى، والذكاء والفطنة وسرعة البديهة وحسن التصرف، والمرونة وسعة الأفق ، والصبر وسعة الصدر وتحمل النقد والتجريح، والقدرة على حل المشكلات وتذليل الصعوبات وتجاوز العقبات.

مراحل العمل التغييري

يحدد Kurt Lewin ثلاث مراحل أساسية لعملية التغيير:

1- مرحلة إذابة الجليد (unfreezing) تشمل كل الجهود التي تساعد على توليد القناعات لدى العاملين بالضرورة الملحة للتغير.

2- مرحلة التغيير (Changing) وتتضمن اختيار الأساليب والطرق اللازمة لتنفيذ التغيير.

3- مرحلة إعادة التثليج (Refreezing) محاولة المنظمة لتثبيت درجة عالية من الالتزام لدى الموظفين بالإستراتيجية الجديدة (التغيير) وتحفيزهم للتفاعل معها.

ويرى Creiner أن التغيير يمر بست مراحل على النحو التالي:

1- الضغط على الإدارة العليا: للتنبيه بخصوص عمل شيء ما.

2- التدخل على المستوى الأعلى: يتم إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والتجاوب مع المشكلات الداخلية.

3- تشخيص مواقع المشكلات: حيث يتم الاعتراف والتعرف على المشكلات الموجودة وتحديدها.

4- ابتكار الحلول الجديدة: حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.

5- تجربة الحلول الجديدة: مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد التطبيق.

6- فرض الحلول الجديدة: وذلك بعد ثبوت نجاحها.

ويقترح الدكتور علي الحمادي التصور التالي لعملية التغيير:

1- الشعور بالألم (Pain Feeling)

2- التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها (Feeling Problem)

3- بروز قادة التغيير(Change Leaders)

4- تحديد فجوة الأداء Performance Gap

5- دراسة المشكلة وتحديدها (Problem Identification) .

6- تحديد أهداف التغيير (Change Objectives)

7- اقتراح المشروع ألتغييري (Change Project)

8- المطالبة بالتغيير (Calling for Change)

9- ظهور المؤيدين (Supporting Team)

10- بروز المعارضة (Opposing Team)

11- مواجهة المعارضة (Facing Opposition)

12- التبني الجماعي للتغيير(Change Adoption)

13- دراسة المشروع ألتغييري (Change Examination)

14- اعتماد التغيير (Change Approval)

15- التخطيط لتنفيذ التغيير (Planning for Change)

16- تجريب التغيير (Change Experimentation)

17- تقويم ومعالجة التجربة (Change Evaluation)

18- تعميم التغيير (Change Circulation)

19- تقويم ومعالجة التعميم (Evaluation)

20- الرقابة والتطوير (Supervision & Development)

سلم التغيير وأنماط المتغيرين:

سلم التغيير:

تمر عملية التغيير في أربع مستويات رئيسة، ينتقل فيها التغيير من مستوى إلى آخر على النحو التالي:

(أ) المعرفة (Knowledge) التعرف على الفكرة أو المشروع ألتغييري في أبعاده وجوانبه المختلفة.

(ب) التوجه (Attitude) بعد التعرف على التغيير المطلوب والاقتناع به، يصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير.

ج) السلوك الفردي (Individual Behavior) حيث يتبنى احد أفراد المؤسسة هذا التغيير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره على تحقيقه.

(د) السلوك الجماعي (Group Behavior) حيث يقوم جماعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

4- السلوك الجماعي Group Behavior

3- السلوك الفردي Individual Behavior

2- التوجه Attitude

1- المعرفة Knowledge

سلم التغيير حيث يبدأ من الأسفل إلى الأعلى .

أنماط المتغيرين:

يستجيب الناس للمؤثرات البيئية حولهم بطرق مختلفة، وتكون أنماط هذه الاستجابات مفتاحاً لفهم سلوك الأفراد وأساليب التعامل معهم. فعندما يتعرض الأفراد لخبرة معينة فإنهم يصنفون إلى ثلاث فئات:

1- مادي: يؤمن بالخبرة الحسية (الحسيون).

2- عقلاني: يؤمن بالتصور المجرد (التجريديون).

3- مادي – عقلاني: هذا المزيج يكون بدرجات متفاوتة.

وينعكس هذا على استجابتهم على النحو التالي:

1- متأمل: يؤمن بالمشاهدة التأملية.

2- منفذ: يؤمن بالتجريب النشط.

3- متأمل – منفذ: يكون بدرجات متفاوتة.

نموذج كولب KOLB

1- الخبرة الحسية (المادي) (خ ح)

2- المشاهدة التأملية (المتأمل) (م ت)

3- التجريب النشط (المنفذ) (ت ن)

4- التصور المجرد (العقلاني) (ت م)

تطبيقات نموذج Kolb في عملية التغيير

يضعنا كولب وفقا لنموذجه أمام أربعة أنواع من المستهدفين في عملية التغيير :

1- المتغير المتأمل: يبحث عن المعنى، ويحتاج للاندماج الشخصي فيما يعرض عليه، ويميل للإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين، ويدرك حسيا ويعالج تأملياً، وغالبا ما يهتم بأسئلة لماذا؟ ولماذا لا؟ Why & Why not

2- المتغير العقلاني: يبحث عن الحقائق، ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آرائهم، ويتلذذ في التصور المجرد للأفكار، يدرك تجريديا ويعالج تأملياً، وغالباً ما يهتم بأسئلة ماذا؟ What?

3- المتغير المنفذ: يبحث عن الصلة بين الفكرة والواقع، ويلزمه معرفه كيف تعمل الأشياء، ويعالج النظريات بما يرتبط بعالمه الخاص، ويدرك العالم تجريباً ويعالجها عملياً (تنفيذياً) ويهتم دائماً بأسئلة الكيف HOW?

4- المتغير المادي: يبحث عن الإمكانات التطبيقية المباشرة للتعليم، ويلزمه أن يعرف ما الذي يمكن إجراؤه قبل محاولة فهمه للنظرية، ويسعى للتعلم الذاتي أو الاكتشاف عن طريق الصحة والخطأ، ويدرك المعلومات حسياً ويعالجها عملياً (تنفيذياً) ويهتم غالبا بالأسئلة الخاصة بالجانب التنفيذي When? متى؟ و Where? وأين سينفذ؟ Who? من سينفذ؟

نماذج التغيير:

يقترح الباحثون في هذا المجال عدة طرق منها:

1- التغيير بالتخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

وهو العمل على استشراف المستقبل من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهيئة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التي تم اختيارها بوعي وتأن لترسم الصورة الجديدة لها في السنوات القادمة.

2- التغيير يالإسات السبع (Mckinsey 7Ss Model):

يقوم هذا النموذج على فكرة تطوير بنية المؤسسة من خلال إعادة النظر في إستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وقيمها، وتهيئة مواردها البشرية، ونظمها الإدارية، ومنتجاتها وخدماتها، والنمط القيادي الذي يسيطر عليها.

3- التغيير بالواوات الست:

والتخطيط للتغيير ضمن هذا النموذج المبسط يبدأ بطرح أسئلة عن موضوع التغيير (What?)، ولماذا (Why?)، ومن سيقوم بالتغيير (Who?)، ومن هو المتغير (Whom?)، وأين ستبدأ عملية التغيير (Where?)، ومتى ستبدأ عملية التغيير (When?).

4- التغيير بحلقات الجودة (Quality Circles):

في ظل هذا النموذج تقوم مجموعة من العاملين بصورة تطوعية (4 – 12) باجتماعات دورية لمناقشة مشكلات تتعلق بجودة العمل وإيجاد حلول لها، واقتراح أفكار إبداعية وتطويرية وتغييريه للمؤسسة.

5- التغيير بإدارة الجودة الشاملة (TQM):

يتم النظر في ظل هذا النموذج بشمولية إلى مكونات المؤسسة فيشمل التغيير جودة التكنولوجيا المادية (الآلات، المعدات، الأساليب، – – –)، وجودة التكنولوجيا البشرية(الارتقاء بالإنسان وتنمية استعداداته ومهاراته ومعارفه)، وجودة تكنولوجيا البيئة (بيئة العمل وصحة الأنظمة وفروعها).

وهناك طرق أخرى يمكن توظيفها على المستوى الشخصي للقادة أو العمل الجماعي أو التنظيمي:

(1) القائد كمغير: كالتغيير بالموعظة، والتغيير بالقدوة ، والتغيير بالإلزام، والتغيير بالمقارنة المرجعية.

(2) الجماعة كأداة ضغط: كالتغيير باللوبي، والتغيير بالضغط الخارجي، والتغيير بتغيير المؤثرين، التغيير بالخطوة خطوة.

(3) هندسة التنظيمات الإدارية: وذلك بالعمل على إعادة هندسة النظم في العمل الإداري كنظام الهندرة.

لحظات للتأمل:

- التغيير يرتبط بالمؤثرات الخارجية وعوامل التحفز الداخلي ضمن المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد.
- عملية التغيير معقدة وتحتاج إلى صبر ووقت طويل لتثبيت دعائمها في بيئة العمل.
- عملية التغيير تعتمد في الدرجة الأولى على قدرة الأفراد على التغيير من ناحية ومدى ارتباط هذه العملية بمردودات تعود عليهم بالنفع من ناحية أخرى.

أسئلة لا بد منها؟

قبل أن تفكر في إحداث أي تغيير بمؤسستك أو تطرح أية برامج تطويرية عليك أن تتوقف للإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هي رؤيتك المستقبلية للتغيير؟ (ما شكل المؤسسة الذي تتطلع إليها نتيجة لهذا التغيير؟)

2- ما الهدف أو الأهداف التي تريد تحقيقها؟

3- ما الفرص/الإمكانيات/الموارد التي ستساعدك على تحقيق التغيير المطلوب؟

4- ما المعوقات أو المشكلات التي ستحول بينك وبين تحقيق هذا التغيير؟

5- من هم أعضاء الفريق الذين سيعملون معك في عملية التغيير؟

6- ما الذي تريد تحقيقه في نهاية الأمر؟

7- ما الأساليب التي تستخدمها في الاتصال بالآخرين؟ كيف تقوَم قدرتك على إقناع الآخرين بأفكارك؟

8- كيف ستتعامل مع الضغوط التي تنشأ نتيجة لهذا التغيير؟

9- ما هو تقييمك لصفاتك الشخصية؟

تعرف على إمكانياتك ومهاراتك

1- هل أنت الشخص المناسب لإدارة التغيير؟

تعتمد الإدارة الناجحة لعملية 'التغيير على معرفتك بقدراتك ومهاراتك حتى تتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف قبل تحمل مسئولية التغيير، فإدارة التغيير بفاعلية تتطلب العديد من المهارات والقدرات المختلفة التي يجب استخدامها في كل خطوة من خطوات منهج التغيير (د. عبد الرحمن توفيق).

2- هل لديك القدرة على تغيير نفسك؟

إن معرفة قدراتك على حقيقتها يتطلب منك أن تكون صريحاً في الإجابة على الأسئلة التي تتعلق بالأسباب الشخصية للتغيير، ووضوح أهدافك، وتوقعاتك، واستعدادك للتغيير، ومعرفة الأفراد الأفراد الذين سيدعمونك والذين سيعارضونك.

3- ما هي افتراضاتك ودوافعك بشأن التغيير؟

نحن جميعاً نتعامل مع العالم المحيط بنا وفقا لقيمنا ومعتقداتنا وقناعاتنا التي تأصلت فينا كنظام عقلي بفعل تراكم الخبرات والتجارب الشخصية والتعليم، وهذه المعتقدات والافتراضات هي التي تحدد الطريقة التي نسلكها في المواقف التي نتعرض لها.

4- ما هو نمطك في قيادة التغيير؟

يمثل نمطك القيادي أحد العوامل الرئيسة في نجاح أو فشل إدارتك لعملية التغيير بمؤسستك؛ فهل نمطك في القيادة يغلب عليه طابع:

1- القائد الماهر(Artisan)

2- البطل الأسطوري (Hero)

3- القائد الفضولي (Meddler)

4- القائد الاستراتيجي (Strategist)

5- هل أنت مستمع جيد؟

يمثل الإنصات للآخرين جزءاً رئيساً في عملية الاتصال، والقائد المغير لا بد له من إتقان فن الإنصات والمحاورة مع الآخرين حتى يستطيع أن يمرر أفكاره ومشاريعه دون لبس أو غموض.

تكوين فرق العمل

1- البحث عن الداعمين لك في عملية التغيير

يتكون فريق العمل من الأفراد الذين تثق فيهم وفي مساندتهم لمشروعك ألتغييري؛ ولكن عليك أن تقيم هؤلاء الأفراد من حيث قدراتهم وصفاتهم النفسية وتوقعاتك لسلوكهم المستقبلي عندما تبدأ بمشروعك في التغيير.

2- التعامل مع الجهات المعارضة

إن التغيير هو خروج عن المألوف وهو بالتالي قد يشكل تهديدا لكثير من الجماعات وامتيازاتها، والقائد الناجح في عمله هو من يدرس الأسباب والدوافع التي تحث هذه الجماعات على المعارضة للتغيير أو التطوير، ويضع الخطط اللازمة لجذبها واحتوائها أو مواجهتها عند الضرورة.

3- اكتشف أساليب الاتصال عندك

توجد أكثر من وسيلة للاتصال، فقد تستطيع الاتصال بالعاملين معك عن طريق الكتابة أو الحديث أو الرسوم أو الزيارات أو الاحتفالات السنوية أو الإنصات الفعال أو باستخدام سياسة الباب المفتوح. فهل هناك طريقة مثلى تساعدك على إحداث التغيير؟

4- اكتشف أساليب التحفيز عندك

إن نجاحك في قيادة فريقك للعمل من أجل التغيير يعتمد في الدرجة الأولى على قدرتك في الاحتفاظ بمؤيديك دون أن يتسرب لهم الملل أو الإحباط، وهذا يعني أنك تمتلك مجموعة من وسائل التحفيز والتشجيع للفريق العامل معك.

5- دعم ومساندة فريق عملك فريق عملك هو ذراعك الأيمن في معركة التغيير، ولابد من المحافظة على وحدته وتماسكه بوقوفك إلى جانبه في كل مراحل العمل ألتغييري عن طريق إسداء النصح، والتوجيه، والمساعدة في حل المشكلات التي تعترضه، وتوفير الدعم الفني والمادي الذي يحتاجه.

التخطيط والإعداد للتغيير

1- ما شكل المؤسسة التي تتطلع إليها؟

إن معرفة التطورات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة التي تعمل بها هي ركيزتك في تخطيط أفضل لعملك كقائد للتغيير، ويمكنك عن طريق الملاحظة والمتابعة أن تحصر هذه المتغيرات التي تتصل بالداخل والخارج بمؤسستك وتحدد بالتالي النتائج التي قد تدعوك للتفكير في إحداث التغيير بالمؤسسة في المستقبل.

2- حدد أهدافك من التغيير (لماذا تريد التغيير؟)

قبل أن تبدأ بإحداث أية تغييرات جديدة في مؤسستك عليك أن تكون قد وضعت الآخرين في الصورة وحددت لهم أهداف التغيير الذي تنشده، وكشفت لهم عن الأسباب الحقيقية لهذا التغيير.

3- حصر إمكانياتك المادية والبشرية

إن رحلتك للتغيير تتطلب منك كقائد أن تكون على دراية بما يمكن لمؤسستك أن تتحمله نتيجة لهذا التغيير، فتقييم وضع المؤسسة وأفرادها من حيث الإمكانيات المادية

والعلمية والفنية هي من أبرز القضايا التي يجب أن توليها كل عناية واهتمام وأنت تخطط للتغيير.

4- ضع جدولاً زمنياً لترصد تقدمك نحو هدفك

التغيير يبدأ بأبسط الأمور ويتراكم مع مرور الوقت، ولا بد لك أن أن تلمس النتائج أو المردود الاستثماري لتغييرك عبر الزمن.

وبعبارة أخرى أن تبرمج لعمليات التحول من وضع المؤسسة الحالي إلى ما تتطلع إلى تحقيقه من خلال برنامج عملك للتغيير.

5- قيَم باستمرار انجازاتك أو إخفاقاتك في تحقيق هدفك

التغيير في الأمور المادية أسرع منه في عالم الأفكار والمعتقدات، وكلما كان مشروعك يرتبط بتطوير مهارات وعادات موظفيك أو اتجاهاتهم السلوكية في العمل كلما أصبح الأمر أكثر تعقيداً، لذلك لابد لك من المراجعة المستمرة لرصد التغيرات الطفيفة لتحدد نقاط الإنجاز والإخفاق ووضع الخطط البديلة التي تساعدك على النجاح.

مشكلات التغيير

1- مشكلات في الطريق:

كل تغيير في المؤسسة يجلب معه مجموعة من المشكلات – وكما يقول Peter Senge حلول الأمس هي مشكلات اليوم – وتتمثل هذه المشكلات في ما يفرضه هذا التغيير على أفراد المؤسسة من أنماط جديدة في مهارات العمل والتفكير والسلوك، وقائد المؤسسة الناجح في عمله لابد له من مراعاة هذه الخصوصية وهو يخطط للتغيير.

2- صعوبات وتحديات:

إن صعوبة تقبل التغيير الجديد لدى أفراد المؤسسة ينشأ نتيجة لثقافة تستمد جذورها من مسلمات خاطئة تعارف عليها الناس في مجتمع ما؛ فالخوف، وعدم النضوج الفكري، وصدمة المستقبل، وعدم الجدوى من التجريب، والمحافظة على المصالح الشخصية،

والطبيعة الإنسانية الشريرة، وفساد المقاصد لدى كثير من دعاة التجديد تحول دون تقبل الناس للأفكار الجديدة ومقاومة تنفيذها بكل وسيلة.

3- سيطرة الفكر المحافظ:

لعل أهم الأسباب التي ساعدت في سيطرة الأفكار التقليدية على المدارس هو وجود مجموعة من العوامل الثقافية والاجتماعية والتي لا زالت تعيق خروج المدرسة من دائرة الأعراف التربوية والمجتمعية السائدة.

4- المدرس والتغيير:

إن دراسة تفكير المدرس يعتبر المدخل الأساسي لفهم طبيعة ردود أفعاله الحاضرة وتوجهاته المستقبلية نحو عملية التغيير. وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال بأن المدرس يمتلك تفكيراً برغماتياً يحدد له معايير القبول والرفض، كما أنه يمر بأطوار من التفكير والمراجعة للنفس حتى يقتنع بضرورة استخدام أية أفكار أو مستحدثات في العلمية التعليمية.

5- المدرسة والتغيير:

إن الأفراد لا يمكن تغييرهم إذا لم يصاحب ذلك تغييراً في نظام المؤسسة الذي يتحكم في نوعية الأداء والعلاقات والإنتاج لهؤلاء الأفراد، وبعبارة أخرى فإن ثقافة المؤسسة السائدة هي التي تحدد قدرة العاملين فيها على الانفتاح وتقبل الرأي الآخر والأفكار الجديدة أو التقوقع ورفض ما يخالف معتقداتها ومبادئها في العمل والتي لا زالت تعتنقها لسنين طويلة.

وصايا لقادة التغيير:

للتغيير قواعد يجب إتباعها، ومبادئ تعكس فلسفته وروحه. وقادة التغيير عليهم أن يخططوا لعملهم في ضوءها حتى يجنبوا أنفسهم الفشل السريع والتكلفة المادية الباهظة:

1- التغيير في الماديات يتم بصورة أسرع منه في الأفكار.

2- التغيير تتناسب شدته مع ارتفاع المستوى الفكري والثقافي للأفراد.

3- التغيير يمكن أن تزداد إمكانية حدوثه مع إعطاء فرص للأفراد والجماعات للحوار والمناقشة بشأنه.

4- تزداد فرص التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.

5- ينجح التغيير إذا أتيحت الفرصة للأفراد في الممارسة والتطبيق، ولسان الحال أبلغ من لسان المقال.

6- كلما كان حجم التغيير صغيراً سهل تقبله والعمل به.

7- التدرج في تطبيق المشروعات التغييرية أو تجزئتها تساعد على النجاح في تنفيذها.

8- المرونة في تنفيذ التغيير يساعد على التقليل من المقاومة المضادة ويعطي للقادة فرصاً أكبر للتحفيز والتشجيع والإقناع.

9- لكل تغيير ثمن، وقد يكون عدم التغيير أكثر كلفة على المدى البعيد، فالعاقل من يتعب الآن ليرتاح غداً.

10- التغيير الجذري (ثقافة وفكر أو تنظيم المؤسسة) تكون كلفته باهظة جداً، فإذا كان الأمر يستلزم ذلك فعليك الاستعداد للتضحية.

11- الانتقادات والمعارضة العلمية للتغيير ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم معارضتها.

12- للاستمرار في عملية التغيير، عليك بالاستمرار في معالجة المشكلات العملية للتغيير.

13- الجهل بالشيء سبب لمعاداته، والتعليم والتدريب على التغيير سبب لقبوله والآلفة معه.

14- التغيير المجرب يكون عادة مقبولاً عند الآخرين، وعلى القائد أن يبحث عن أماكن أو تطبيقات للتغيير الذي يزعم تنفيذه.

15- التغيير يحدث بتحفيز وتوجيه من القمة (القيادة) إلى القاعدة (العاملين)، وأحياناً يحدث بتأثير من القاعدة على القمة، وأفضل أنواع التغيير هو التغيير المزدوج الذي تشترك فيه القيادة (ليسهل التوجيه) والقاعدة (لتخف حدة المقاومة).

16- التغيير الذي يهدد مصالح الآخرين أو يعرض امتيازاتهم للخطر يلاقي مقاومة عنيفة، لذلك عليك كقائد أن تطمئن الآخرين وتعمل على تقليل التكاليف في هذا الجانب إلى أقصى حد.

17- خطط للتغيير ولا تدع الأحداث تأخذك حيث تريد هي، وتزود بالتكتيكات المتنوعة ليمكنك المراوغة والتغلب على جميع المثبطات والعوائق.

18- لا تجعل نفسك وحيدًا في رحلتك للتغيير، بل اتخذ رفيقاً يؤنسك في وحشتك ويخفف عليك ضيق صدرك وأنت تتلقى سهام المعارضين وانتقادات المثبطين.

19- لكل تغيير مقاومة ظاهرة ومقاومة خفية، وعليك أن تسعى للتعرف عليها واستمالتها وترويضها، ولا تهملها حتى لا يتعاظم شأنها ويستفحل خطرها.

20- لا تلتفت إلى ذلك النفر القليل الذين لا يتغيرون ولو جئتهم بمعجزة من السماء، ودع الزمن يقوم بعمله (الاستقالة، الموت، التقاعد، ...).

21- لا تجعل التغيير قسرياً ، فأنت فعلت ذلك حكمت على مشروعك بالفشل.

22- الغاية في التغيير لا تبرر الوسيلة، فيجب أن تكون الغاية وكذلك الوسيلة شريفة ونبيلة ولا تتعارضان مع القيم الأخلاقية.

23- عندما تسود العلاقات الإنسانية بين المغيَر والمتغيَر تصبح الأرضية مهيأة أكثر للتغيير وتقل حدة المقاومة.

24- العملية التغييرية هي عملية سلوكية تعتمد على تفهم طبائع ونفسيات الأفراد الذين سيقع عليهم التغيير.

25- مراعاة بيئة التغيير شرط ضروري لنجاح عملية التغيير، فلا يمكن الزراعة في الهواء أو بناء بيت للأسماك دون ماء.

سؤال / هل هناك منهجية عامة لعملية التغيير؟

من خلال دراستنا السابقة للتغيير وطبيعته ومجالاته ومتطلباته الإدارية والفنية والقيادية هل يمكن تلخيص العمل ألتغييري برسم خارطة للطريق يمشي على هديها قادة التغيير فما هي؟

خطوات المنهج الخماسي في التغيير

الخطوة الأولى /الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير.

الخطوة الثانية / اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي.

الخطوة الثالثة / الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا.

الخطوة الرابعة /الانتقال التدريجي من الإعداد للتطبيق.

الخطوة الخامسة / التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

تطبيقات عملية (سيناريوهات لمدرسة المستقبل)

المدرسة كمؤسسة للتعليم والتعلم

يحمل هذا العنوان في مضمونه حركة تجديدية للبنية الثقافية للمدرسة فتصبح المدرسة مركزاً للتعلم والمعرفة لكل من الطلبة ومعلميهم؛ وينظر للعملية التعليمية على إنها بحث جماعي مستمر عن المعرفة، ونمو دائم للذات، وتجويد للأداء البشري، وتحقيق للأهداف التي تتطلع إليها المدرسة بأفضل الوسائل والإمكانيات.

دعائم التربية

يتم التعلم وفقا - لهذا النموذج في التعليم - في وسط اجتماعي تتفاعل فيه أفكار الفرد مع ما يحيطه من أشخاص وأشياء فيعمل ليتعلم (التعلم للعمل)، ويكتسب مهارات تطبيق المعرفة (التعلم للمعرفة)، ويضيف إلى منظومته الأخلاقية مجموعة من القيم

والاتجاهات ويتعرف بالتالي على ذاته (التعلم لنكون) وعلى الآخرين (التعلم للتعامل مع الآخرين) ويمتلك المهارات الحياتية اللازمة للمواطن الصالح والناجح في حياته العملية والاجتماعية.

تنمية مهارات التفكير

ينادي الكثير من المربين اليوم بضرورة الاهتمام بتنمية قدرة المتعلمين على التفكير وحل المشكلات من خلال تصميم مناهج دراسية وبيئة تعليمية توفر لهم التعلم باستخدام التفكير بأنواعه، والنقد والمسائلة، والتجريب، والاستكشاف والتقصي للحقائق بدلا من التسليم لما يطرحه الآخرون من أفكار ومعتقدات.

الإدارة التشاركية

تقوم فكرة الإدارة التشاركية على أن أفضل السبل لتطوير الأداء البشري هي إشراك العاملين بالمؤسسة في السلطة وإدارة الأعمال حيث يتم تقاسم المسئوليات والأدوار (ضمن اتفاق) في كيفية استخدام واستثمار الموارد المتاحة في رفع الكفاءة الإنتاجية: وتسعى الإدارة التشاركية إلى الارتقاء بالعاملين من خلال إتاحة الفرص لتنميهم مهنيا، وتمكينهم من القيام بصلاحيات أكبر، وتكليفهم بأدوار قيادية متقدمة.

توظيف تقنية المعلومات في التعليم

تستخدم المؤسسات التربوية في عصرنا الحاضر التعليم الاليكتروني في برامجها التدريبية والتعليمية كأحد البدائل المتطورة لتنمية مهارات الأفراد، وتثقيفهم بالمعارف النظرية، وإكسابهم الاتجاهات المرغوبة في العمل، واطلاعهم على المستجدات في مجال تخصصهم بأساليب مشوقة وممتعة.

جودة التعليم

اجتذبت أفكار الجودة التربويين للتحرك في محاولة لتحقيق الحلم التربوي الذي يسعى الجميع من أجله- في اتجاه تبني Quality Service Model كنموذج لتنظيم

الجهـود الإداريـة والتعليميـة في المدرسـة لتحقيـق رغبـات الزبـائن (وهـم أوليـاء الأمـور) في إشـباع حاجـاتهم مـن حيث نوعيـة التعليـم الـذي يقـدم لأبنـائهم وتحقيـق رغبـاتهم في تـوفير الخـدمات التعليميـة الخاصـة لهـم . (بتصرف د. عبد الأمير ضـاحي . 2007 /2008،محاضـرات ودورات. البحرين). (انترنت). (الرشايدة . محاضرات ودورات. 2000- 2008م).

قائمة المصادر والمراجع الرئيسة

1. رداح الخطيب وآخرون. 1998. الإدارة والإشراف التربوي – اتجاهات حديثة.
2. محمد الرشايدة . 2007 .الإدارة علم وفن . دار يافا . الأردن .
3. محمد المنيف . 2002 . نظام التوجيه في المملكة بين التطور والتقويم .
4. محمد الرشايدة . 2007 . الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح .
5. محمد الأفندي. 1995. الإشراف التربوي. عمان . الأردن .
6. هاني الطويل . 2000 . الإدارة التعليمية . القيادة . الإشراف التربوي.
7. جودت عطوي. 2001. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.
8. سليمان الحقيل . 1417هـ.التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي.
9. كمال دواني . 1990 . الإدارة والإشراف التربوي. ومحاضرات تربوية
10. سليمان الحقيل . 1414هـ . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية .
11. محمد الرشايدة. محاضرات وورش عمل وتدريب . الإشراف التربوي والقيادة التربوية .
12. محمد عبد الرازق. 2007– 2008. محاضرات. المنامة. البحرين.
13. المنيف محمد صالح:المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية. الرياض 1423هـ الطبعة الأولى .
14. علي محمود محمد : مقومات القائد التربوي الناجح.جدة 2003م الطبعة الأولى.

15. الحقيل ، سليمان بن عبد الرحمن (1414هـ ـ 1993م) التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي دار الشبل للنشر ، الطبعة الثانية.

16. الشلالده ، عوض حسين (1401هـ ــ 1981م) العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني الطبعة الأولى

17. شاهين، نجوى بنت عبد الرحيم (1418ـ1419هـ) مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم- رسالة ماجستير .

18. سمعان .وهيب: الإدارة المدرسية الحديثة .عالم الكتب. الطبعة الأولى. القاهرة. 1975.

19. جابر عبد الحميد ، طاهر عبد الرازق - أسلوب النظم بين التعليم والتعلم - دار النهضة العربية - الدوحة 1978 م .

20. أ - جـ . رميسوفسكي ، ترجمة صلاح العربي وفخر الدين القلا - اختيار الوسائل التربوية - الكويت .

21. عبد العزيز الدشتي ، تكنولوجيا التعليم في تطوير الموافق التعليمية - الطبعة الأولى - مكتبة الفلاح - الكويت - 1988 م .

22. باربارسيلز ، تكنولوجيا التعليم (التعريف ومكونات المجال) - ترجمة بدر الصالح - مكتبة الشقري - 1998 م .

23. بدر الصالح ، تقنية التعليم (مفهومها ودورها في تحسين عملية التعليم والتعلم) - مذكرة مصورة - 1419 هـ .

24. عبد الحافظ سلامة - مدخل إلى تكنولوجيا التعليم - الطبعة الثانية - دار الفكر - الأردن - 1998 م .

25. جميل صفر. عبد الأمير ضاحي . 2007 /2008. محاضرات ودورات. مملكة البحرين.

26. مجلة رسالة المعلم – وزارة التربية والتعليم. الأردن، العدد الأول . 1996م .

27. مواقع تربوية يمكن الاستفادة منها في هذا الموضوع . مواقع انترنت باللغة العربية والانجليزية .

http://www.alshref.com/vb/t42431.html

http://www.taifedu.gov.sa/montada/post.asp?method=TopicQuote&TOPIC_ID=8884&FORUM_ID=48

http://www.islamonline.net/discussiona/message.jspa?messageID=19963&tstart=0

http://islamonline.net/Arabic/ramadan/1424/Rawhaniyat/eiada/10/article_01.shtml

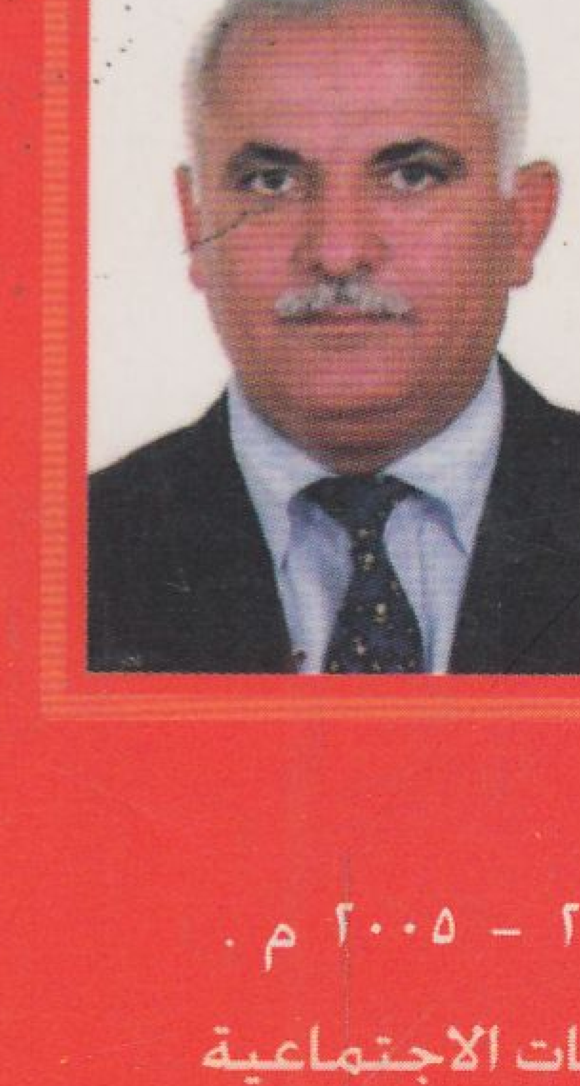
http://www.balagh.com/youth/2s0otdmk.htm

http://www.alshref.com/vb/ منتديات الشريف التعليمية

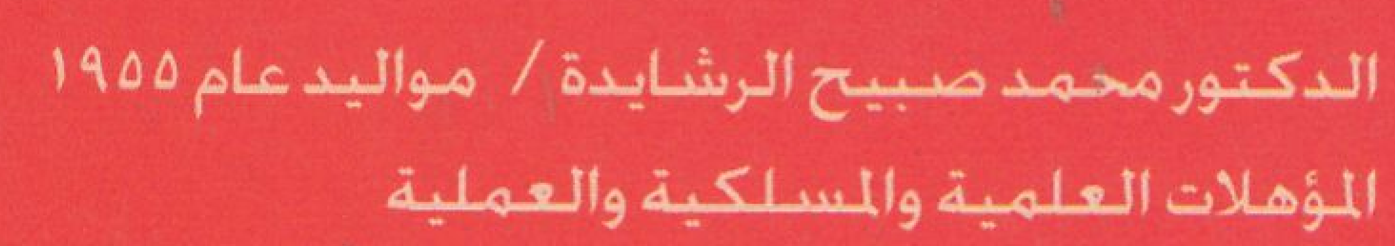


مهارات في

الإدارة والقيادة والإشراف التربوي



المؤلف في سطور



الدكتور محمد صبيح الرشايدة / مواليد عام ١٩٥٥

المؤهلات العلمية والمسلكية والعملية

-الدراسة الابتدائية والأساسية والثانوية في السلط /الاردن .

-بكالوريس /جغرافيا /تربية ج. الأردنية ١٩٨٠م.

-دبلوم تربية / الادارة المدرسية ج. الأردنية ١٩٨٧م.

-ماجستير/ دراسات سكانية ج. الأردنية ١٩٩٨م.

-ماجستير / مناهج وأساليب تدريس ج. الأردنية ٢٠٠٠م

-دكتوراة / مناهج وأساليب الدراسات الاجتماعية ج. اليرموك ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ م .

-حضر وشارك في مؤتمرات وندوات وبرامج تدريبية ومدرب للدراسات الاجتماعية والمناهج والتربية الوطنية / المواطنة , والادارة المدرسية , والرخصة الدولية للحاسوب وانتل.

-عضو هيئة تدريس في المعاهد والكليات والجامعات الأردنية والبحرينية .

-خبير وعضو واختصاصي مناهج وتطوير تربوي فني واداري في الأردن والبحرين .

-عضو هيئة تدريس في كلية تدريب المعلمين في مملكة البحرين. كتب ومؤلفات

"جغرافية العالم المعاصر للصف الثامن الأساسي / مناهج الأردن .

"دليل المعلم لجغرافية العالم المعاصر / مناهج الاردن .

"الكفايات التعليمية لقراءة الخريطة والاستقصاء في الدراسات الاجتماعية .

"الادارة المدرسية بين الواقع والطموح

"الادارة علم وفن .

"التربية العملية بين النظرية والتطبيق .

"الادارة الصفية الناجحة وكيف تصبح معلما ناجحا .

"التربية للمواطنة للصف السادس الابتدائي / مناهج البحرين .

"التربية الوطنية والمدنية (المواطنة) واقع وتطبيق وطموح.

"طرائق التدريس العامة وتطبيقاتها العملية خاصة في المواد الاجتماعية .

"مهارات في الادارة والقيادة والاشراف التربوي .



www.darfan.com

